

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Mapping the Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization

Student: Zuzana Kaščáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Zuzana Kašćáková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Zmapování systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Mapping the Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen
Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

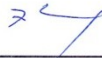
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně Přílohy 1 a 4, vypracovala samostatně. Přílohy 2 a 3 mi byly poskytnuty organizací.

V Ostravě dne 4. 5. 2017


.....
Zuzana Kaščáková

Poděkování

Děkuji vedoucí mé závěrečné bakalářské práce paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její ochotu, čas a cenné rady při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní personální ředitelce a paní personalistce za jejich ochotu a čas, který mi věnovaly. Nakonec bych ráda poděkovala řediteli jedné z divizí, který mi pomohl uskutečnit dotazníkové šetření.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování bakalářské práce.....	6
3	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	8
3.1	Řízení lidských zdrojů	8
3.1.1	Personální činnosti.....	9
3.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců	10
3.3	Získávání zaměstnanců.....	12
3.3.1	Proces získávání pracovníků.....	12
3.3.2	Definování požadavků	13
3.3.3	Zdroje získávání pracovníků.....	14
3.3.4	Metody a formy získávání pracovníků	16
3.3.5	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	21
3.4	Výběr zaměstnanců.....	21
3.4.1	Proces výběru.....	22
3.4.2	První kolo výběrového řízení (administrativní kolo).....	22
3.4.3	Dokumenty a informace požadované od uchazečů	23
3.4.4	Druhé kolo výběrového řízení	24
3.4.5	Závěrečné kolo výběrového řízení.....	24
3.4.6	Metody výběru.....	24
3.4.7	Rozhodnutí o přijetí	31
3.4.8	Nabídka zaměstnání.....	31
3.5	Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců	31
4	Charakteristika organizace	32
4.1	Představení společnosti.....	32
4.1.1	Předmět podnikání	32
4.1.2	Stav zaměstnanců dané organizace.....	32
4.2	Historie	32

4.3	Personální útvar	33
4.4	Personální činnosti ve společnosti XY	33
5	Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	34
5.1	Získávání zaměstnanců	34
5.1.1	Popis činností při získávání zaměstnanců	35
5.2	Výběr zaměstnanců	36
5.2.1	Popis činností při výběru zaměstnanců	36
5.2.2	Výběrové řízení	38
5.3	Účast na výběrovém pohovoru	40
5.4	Dotazníkové šetření	41
5.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	41
5.4.2	Shrnutí dotazníkového šetření	58
6	Návrhy a doporučení	59
7	Závěr	62
	Seznam použité literatury	63
	Seznam zkratk	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam obrázků	
	Seznam grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V současnosti si stále více zaměstnavatelů uvědomuje, že největším bohatstvím organizace jsou právě loajální a kompetentní zaměstnanci. Z tohoto důvodu hraje proces získávání a výběru zaměstnanců velmi důležitou roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Je velmi důležité, aby byli prostřednictvím získávání a výběru zajištěni pracovníci, kteří budou pro danou organizaci přínosem, nikoliv břemenem. Cílem většiny zaměstnavatelů je zároveň také získat a vybrat kvalifikované zaměstnance s vynaložením co nejnižších nákladů. Avšak v dnešní době je velmi obtížné za takto stanovených podmínek na určité pracovní pozice dané zaměstnance najít.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a následné navržení opatření vedoucí ke zlepšení jejich efektivnosti.

Bakalářská práce je složena ze 7 kapitol. V kapitole 2 bude uvedena metodika a metody použité v bakalářské práci.

V kapitole 3 bude definováno řízení lidských zdrojů, stručně popsány jednotlivé personální činnosti a proces výběru a získávání zaměstnanců. Dále zde bude podrobněji popsáno získávání zaměstnanců, kde bude zmíněn například proces získávání pracovníků, zdroje získávání pracovníků, metody získávání pracovníků aj. Následně bude detailněji popsán i výběr zaměstnanců. Zde bude zmíněn proces výběru, fáze výběrového řízení, metody výběru aj.

V kapitole 4 bude představena společnost XY, její předmět podnikání, historie, personální útvar a stručně charakterizovány personální činnosti v dané organizaci.

V kapitole 5 bude představen systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, zdroje získávání zaměstnanců, metody získávání, výběrové řízení a popis činností při získávání a výběru zaměstnanců. Dále zde bude na základě pozorování popsán průběh výběrového pohovoru a následně i na základě provedeného a vyhodnoceného dotazníkového šetření bude zmapována zpětná vazba k procesu získávání a výběru ze strany vybraných zaměstnanců společnosti.

V kapitole 7 budou následně uvedeny jednotlivé návrhy a opatření na zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.

2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

Metodika

1. Teoretická část, zaměřena na řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, bude zpracována na základě doporučené literatury. V této části budou použity metody: analýza, syntéza, indukce, a dedukce.

2. Informace o organizaci XY, předmět podnikání, historii, personálním útvaru a personálních činnostech v dané organizaci, budou získány prostřednictvím rozhovorů s personální ředitelkou a personalistkou dané organizace a interních materiálů. Zároveň zde budou využity některé z metod použitých již v předchozí části.

3. Prostřednictvím již zmiňovaných rozhovorů a interních dokumentů budou popsány a analyzovány současné systémy získávání a výběru zaměstnanců za pomoci metod analýzy a syntézy. Informace budou v této části získávány také prostřednictvím metody pozorování, při účasti na výběrových pohovorech a metody dotazníkového šetření, které bude probíhat se zaměstnanci formou písemného dotazování na jedné z divizí organizace. Pomocí analýzy, syntézy a dedukce budou poté vytvořeny návrhy a opatření, které budou uvedeny v kapitole 6.

Metody

Rozhovor - je založen na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumné osoby s respondentem nebo s více respondenty.

Dotazníkové šetření – je hromadné získávání údajů a patří mezi nejfrekventovanější metody výzkumu. Při této metodě se shromažďování dat zakládá na dotazování osob.

Analýza – jedná se o myšlenkové rozložení jevu nebo situace na jednotlivé části, které mohou být dále zkoumány. Cílem analýzy je poznat jednotlivé části a vazby mezi nimi, díky čemuž je možné pochopit celkový jev a jeho fungování.

Syntéza – jde o opak analýzy, kdy dochází k myšlenkovému sjednocení jednotlivých částí v celek. Analýza a syntéza se navzájem doplňují a prolínají.

Indukce – znamená vyvozování obecného závěru na základě mnoha zjištěných poznatků o podrobnostech.

Dedukce – jde o přechod od obecnějších závěrů k méně obecným. Indukce a dedukce spolu úzce souvisí.

Pozorování – jde o základ jakékoliv výzkumné metody. Jedná se o cílevědomé, plánovité a systematické sledování určitých skutečností (Synek et al., 2007).

3 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole bude definováno řízení lidských zdrojů, stručně popsány jednotlivé personální činnosti a proces výběru a získávání zaměstnanců. Dále zde bude podrobněji zmíněno získávání zaměstnanců a následně bude detailněji popsán i výběr zaměstnanců.

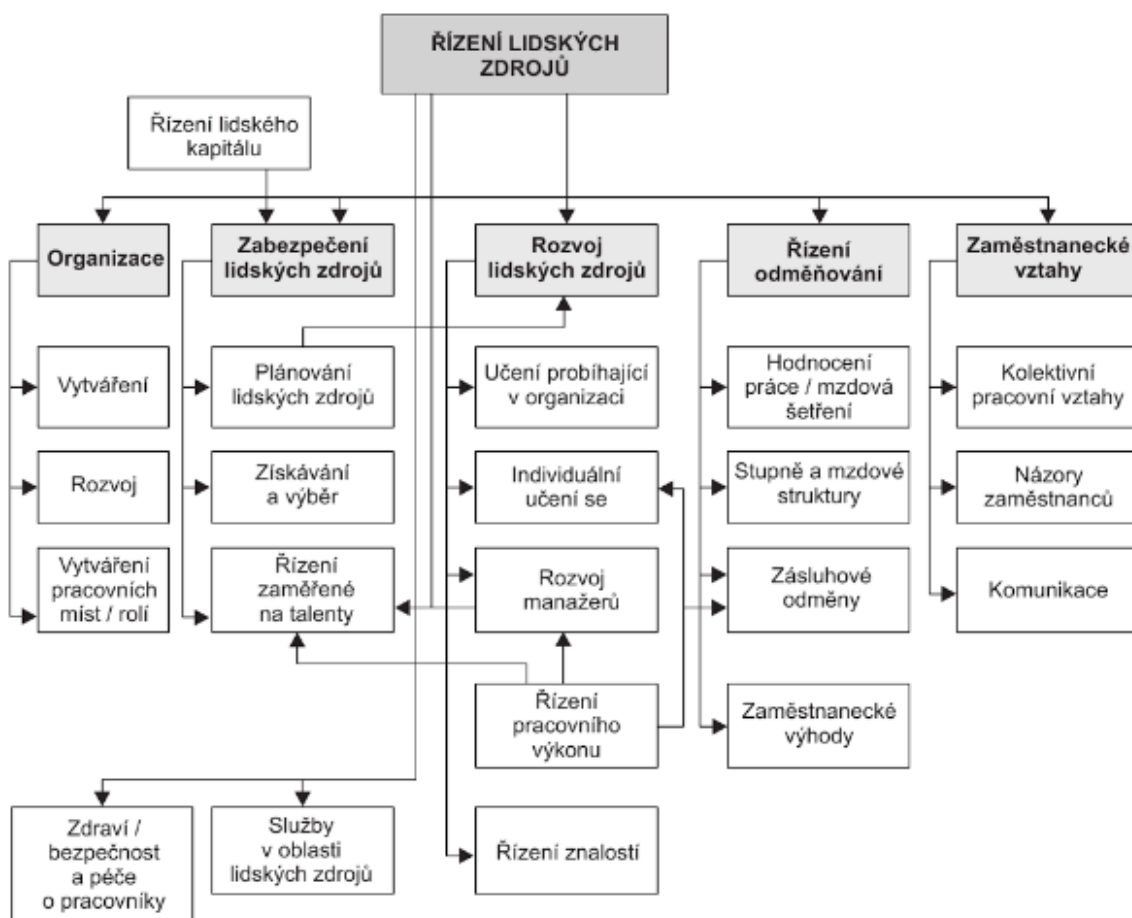
3.1 Řízení lidských zdrojů

Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Řízení lidských zdrojů je složeno z mnoha aktivit, které jsou uvedeny níže na obrázku.

Obr. 3.1 Aktivitty řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 28)

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění schopnosti úspěšného plnění stanovených cílů v organizaci pomocí lidí. (Čopíková et al., 2015).

3.1.1 Personální činnosti

Personální činnosti jsou vykonávány personálním útvarům za účelem dosahování cílů organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. Jde o činnosti, které jsou zaměřeny na člověka v pracovním procesu. Na tyto činnosti dále navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům (Dvořáková et al., 2012).

Do personálních činností jsou řazeny následující úkoly:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – zde se řadí nejen vytváření pracovních míst, ale provádí se tu jejich analýza včetně jejich jasného popisu a specifikace,
- **plánování lidských zdrojů** – podle cílů definovaných v organizaci se následně stanovují celkové potřeby zaměstnanců, zároveň se provádí predikce možností obsazení volných pracovních míst zaměstnanci zevnitř organizace, je stanovována čistá potřeba zaměstnanců, je řešen možný nedostatek nebo nadbytek pracovníků apod.,
- **obsazování volných pracovních míst** – identifikují se potřeby obsazení pracovních míst, jsou zvažovány alternativy obsazení, jsou zjišťovány vnitřní i vnější zdroje zaměstnanců, je rozhodováno o metodách získávání a výběru zaměstnanců, provádí se předběžný výběr uchazečů, probíhají výběrové pohovory, rozhoduje se o přijetí či odmítnutí uchazečů, probíhá adaptace přijatého zaměstnance apod.,
- **vedení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – jsou uzavírány dohody se zaměstnanci o pracovním výkonu, definují se role zaměstnanců, tudíž co se od nich očekává a požaduje, je řízen pracovní výkon, volí se metody řízení a hodnocení aj.,
- **odměňování zaměstnanců** – určování diferenciací v odměňování zaměstnanců podle složitosti, odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek, samotného pracovního výkonu zaměstnanců aj.,
- **vzdělávání zaměstnanců** – identifikace potřeby vzdělávání, následné plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání
- **péče o zaměstnance** – zde je řešena pracovní doba, pracovní podmínky, pracovní prostředí, BOZP, vztahy na pracovištích apod.,
- **využívání personálního informačního systému** – zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů, zavádění a využívání personálního informačního systému apod. (Šikýř, 2016).

3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Základním cílem získávání a výběru zaměstnanců je zajištění požadovaného množství pracovníků s požadovanou kvalitou k uspokojení potřeb podniku s co nejnižšími náklady (Armstrong, 2007).

Čopíková et al. (2015, s. 20) tento proces popisuje jako „určité kroky směřující k obsazení určité pracovní pozice vhodným pracovníkem“ viz Obr. 3.2.

1. Plánování lidských zdrojů

Při plánování je nutné vyhodnotit potřebu lidských zdrojů v závislosti na cílech organizace, a hlavně také na budoucím vývoji. Jestliže tedy v organizaci dojde k očekávanému poklesu produkce, je nutné zvážit, zda bude opravdu potřeba tolik nových pracovníků. Samozřejmě je důležité zvážit i kvalitativní požadavky na pracovníky, které budou pro dosažení cílů organizace nezbytné a důležité.

2. Vytvoření popisu pracovního místa na základě analýzy práce

V tomto kroku je zahrnut celý proces zajištění veškerých informací o dané pracovní pozici a zároveň i jejich následné vyhodnocení, taktéž vytvoření popisu daného pracovního místa a samozřejmě jsou zde upřesněny veškeré požadavky na zaměstnance (např. dovednosti, znalosti, schopnosti) spojené s nabízeným pracovním místem. Daný popis je základním dokumentem, ve kterém je uvedeno: z jakého důvodu bylo toto místo vytvořeno, náplň práce tzv. činnost kterou pracovník na daném místě vykonává, jeho odpovědnosti a pravomoci, požadavky na kvality pracovníka apod. Pomocí této analýzy je vytvořena přesná představa o pracovním místě, díky níž je možné vytvořit si jasný profil zaměstnance, který je pro tuto pozici vhodným kandidátem.

Důvody, proč jsou analýza a následný popis pracovního místa důležité

Pro podnik to mohou být například tyto důvody:

- naplánování možných potřeb zaměstnanců,
- usnadnění výběru vhodných uchazečů na obsazované pracovní pozice,
- stanovení výkonových cílů,
- možnost jasnějšího a jednoduššího přemístění pracovníků podle jejich schopností a požadavků pracovních míst,

Pro zaměstnance to mohou být například tyto důvody:

- získání představ o svých povinnostech, pravomocích a odpovědnosti,
- umožnění provést přípravu na hodnocení vlastního výkonu z důvodu znalosti požadavků a kritérií,
- možnost podílet se na správném stanovení úkolů pracovních míst (Stýblo et al., 2011).

3. Vyhotovení strategie získávání a výběru zaměstnanců

Uvedení informací o tom, jakého pracovníka je zapotřebí, odkud se tato pracovní síla zajistí, zda z vnějších nebo vnitřních zdrojů, v jakém časovém horizontu, kolik bude třeba vynaložených nákladů, jak se bude proces získávání a výběru hodnotit co se týče efektivnosti a v neposlední řadě také stanovení zodpovědnosti všech zúčastněných osob.

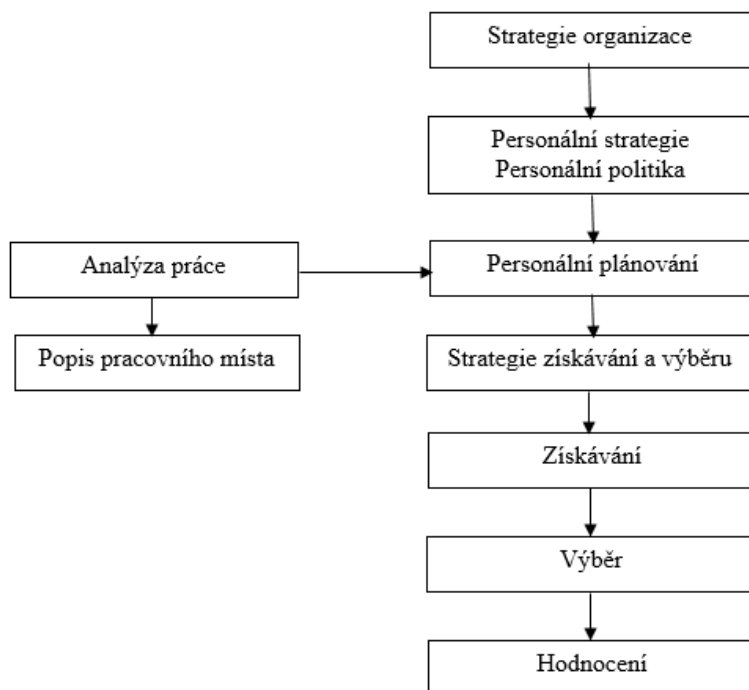
4. Získávání zaměstnanců

5. Výběr zaměstnanců

6. Rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi

7. Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců

Obr. 3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Čopíková et al. (2015, s. 21)

3.3 Získávání zaměstnanců

Čopíková et al. (2015, s. 19) uvádí získávání zaměstnanců jako „personální činnost, jejímž cílem je oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům.“

Je nutné brát v úvahu, zda jsou pro získávání pracovníků pevně stanovené náklady, jelikož tradiční filozofií získávání je dosažení co nejvyššího počtu žadatelů. Tudíž pokud jsou v organizaci jasně vymezené náklady, je více žádané docílit nižšího poměru mezi množstvím pracovníků ucházejících se o pracovní místo a počtem nabízených pracovních pozic. Díky tomu se může personální úsek dané organizace soustředit na kvalitní uskutečnění výběru. Jestliže zaměstnavatel uvede jednoznačné a přesné požadavky, poskytne tím realistickou představu o nabízeném místě a požadavcích na pracovníka. Díky tomu je poté možné docílit souladu mezi potřebami organizace a uchazeče a zvýší se efektivnost procesu získávání (Dvořáková et al., 2012).

3.3.1 Proces získávání pracovníků

Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí uchazeči, kteří hledají a vybírají si pracovní místo a na straně druhé stojí zaměstnavatelé, kteří daná pracovní místa nabízejí. V jaké míře se shodnou představy zmíněných dvou stran, záleží na aktuální situaci trhu práce a načasování aktivit obou stran (Dvořáková et al., 2012).

Jestliže jsou v organizaci dokonale známy povahy pracovních míst (což umožňuje analýza pracovního místa) a pokud je možné kvalitně předvídat změny týkající se nových pracovních míst (což je součástí plánování lidských zdrojů), je díky tomu vytvářen předpoklad pro efektivní proces získávání pracovníků (Koubek, 2015).

Koubek (2015, s. 131) dále také uvádí, že „proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. zvážení alternativ,
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,

5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
6. volba metod získávání pracovníků,
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.“

3.3.2 Definování požadavků

V programu získávání pracovníků, který je vyvozen z plánu lidských zdrojů, by měly být jasně definovány skupiny a množství lidí, které jsou v organizaci vyžadovány. Nejdříve je nutné uvědomit si, o jakou potřebu jde. Zda jde pouze o potřebu náhrady některých pracovníků, nebo přímo o potřebu obsazení nově vzniklého pracovního místa. Avšak obě situace musí být důkladně prověřeny, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby opodstatněné. Obzvlášť je také nutné přezkoumat nezbytnost náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány (Armstrong, 2007).

Požadavky na nové zaměstnance

Od přijímaných pracovníků jsou vždy očekávány určité vlastnosti a předpoklady, ačkoli ne vždy je možné je pro dané pracovní místo konkrétně stanovit (Urban, 2013).

Požadavky na nové zaměstnance je možné rozčlenit do několika hlavních kategorií. Patří k nim především:

- kvalifikace, vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti,
- organizační dovednosti a specifické pracovní zkušenosti,
- zdravotní stav, fyzické vlastnosti a odolnost proti zátěži,
- řídicí schopnosti, vedení lidí,
- osobnostní předpoklady a chování k lidem,
- motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní postoj a přístup k práci (Urban, 2013).

3.3.3 Zdroje získávání pracovníků

Zdroje získávání zaměstnanců se nejčastěji rozdělují na vnitřní a vnější. V tomto kroku je v organizaci rozhodováno právě o tom, jaký zdroj bude zvolen. Je třeba posoudit, zda se spíš vyplatí vyhledávat lidi vně organizace, nebo rekvalifikovat vlastní pracovníky z jiných činností. Lidé zvenčí přicházejí již zaškolení a zběhlí v dané oblasti a vzhledem ke zkušenostem odjinud mohou přinést nové přístupy. Vlastní zaměstnance ale známe, víme, co se od nich dá očekávat, a oni si již osvojili kulturní normy organizace (Bělohlávek, 2016).

Vnitřní zdroje

Od zaměstnanců z vlastních řad zaměstnavatel ví, co může očekávat, jelikož je zná. Zároveň je to možné brát i jako pozitivní motivaci pro ostatní, pokud se nějaký zaměstnanec v organizaci posunul na lepší místo. Zaměstnavatel tím také dává najevo, že si svých zaměstnanců váží (Bělohlávek, 2016).

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

1. pracovníci, kteří byli nahrazeni stroji, což mohlo nastat v důsledku použití lepší a výkonnější technologie, zajištění zdokonalené organizace práce, či celkovým technickým rozvojem,
2. pracovníci, kteří nabyli zkušenosti a znalosti v takové míře, že jsou vyhovující pro vykonávání náročnější práce než pro pracovní místo, které vykonávají doposud
3. pracovníci uvolňovaní v souvislosti s různými změnami v organizaci či ukončením nějaké činnosti, úseku apod.,
4. pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněnou či nově vytvořenou pracovní pozici, i když jsou v jiné části organizace účelně využiti na současném pracovním místě (Koubek, 2015).

Vnější zdroje

Lidé získáni z vnějšího trhu přináší do organizace „novou krev“. Tito pracovníci mají většinou jiný pohled na věc na rozdíl od zaměstnanců, kteří již nějakou dobu působí v organizaci a také mohou mít i odlišné přístupy k řešení problémů. Díky tomu může v organizaci docházet ke změnám, a dokonce mohou být pro firmu inspirací. Zaměstnavatel musí ovšem investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon (Dvořáková et al., 2012).

Vnější zdroje mohou být:

1. lidé vedeni na úřadech práce jako nezaměstnaní, tudíž pro organizaci znamenají volnou pracovní sílu,
2. čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
3. lidé pracující u jiné organizace, kteří chtějí změnit zaměstnání například z důvodu, že jim nevyhovují podmínky u nynějšího zaměstnavatele, nebo je nabídka dané organizace oslovila,
4. doplňkové vnější zdroje, což mohou být ženy v domácnosti nebo ženy vracející se z mateřské dovolené, lidé v poproduktivním věku nebo studenti, kteří mají například v určitých dnech volno, tudíž mohou být v organizaci zaměstnaní brigádně (Koubek, 2015).

Výhody a nevýhody vnějších a vnitřních zdrojů

Výhody vnějších zdrojů tvoří:

- větší možnost výběru,
- přísun nových myšlenek a nápadů,
- nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení,
- příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.

Nevýhody vnějších zdrojů tvoří:

- vyšší riziko nesprávné volby,
- delší adaptace,
- zvyšování fluktuace,
- stres z přechodu na nové pracovní místo,
- možná představa vyššího finančního ohodnocení,
- snižování šancí postupu stávajících zaměstnanců,
- vyšší náklady,
- vyšší časová náročnost při obsazování pracovního místa.

Výhody využití vnitřních zdrojů mohou tvořit:

- znalosti pracovníka týkající se chodu organizace,
- nižší časová náročnost při obsazování pracovního místa,
- nižší náklady,
- znalost informací manažera o pracovníkovi,

- zvýšení šancí postupu stávajících zaměstnanců, které přispívají k vyšší motivaci a loajálnosti,
- znalost spolupracovníků,
- lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců,
- rychlejší adaptace.

Nevýhody vnitřních zdrojů tvoří:

- užší výběr,
- náklady spojené se vzděláváním a rozvojem,
- možnost povyšování pracovníka,
- provozní slepota,
- potřeba obsazení místa, které bylo uvolněno z důvodu využití stávajícího zaměstnance,
- soutěživost, která nemusí být vždy pozitivní (Čopíková et al., 2015).

3.3.4 Metody a formy získávání pracovníků

Oslovení pracovníků uvnitř organizace

Urban (2013) tvrdí, že ve větších organizacích by nejdříve mělo proběhnout hledání potenciálních uchazečů uvnitř samotné organizace, a to hlavně z důvodů, že zaměstnanci už vědí, jak to v organizaci chodí a jaká je tam kultura. Zároveň zná i své spolupracovníky, tudíž adaptace není nijak zvlášť časově náročná. Díky oslovení zaměstnanců je zároveň zvyšována i jejich motivace. Pro organizaci to je zároveň výhodné v důsledku nižší finanční náročnosti, jelikož náklady na získávání vlastního zaměstnance jsou mnohem nižší, na rozdíl od získávání zcela nového pracovníka.

Spolupráce s úřady práce

Výhodou pro organizaci je, že tato forma získávání je velice levná. Zároveň nevýhodou je, že je vhodná pro hledání pracovníků na méně kvalifikované pozice, jelikož pro organizaci tento zdroj není příliš úspěšný. Občas však může dojít i k přísunu kvalifikovaných uchazečů z důvodu zeštíhlování jiných organizací. Její efektivita je tudíž závislá na situaci na trhu práce (Urban, 2013).

Inzerování

Je mnoho možností, jak lze inzerovat. Je možné inzerovat v novinách, v televizi nebo pomocí rozhlasu či internetu. Je třeba zvážit volbu vzhledem k typu pracovní pozice. V dnešní době je velmi oblíbená internetová inzerce, jelikož je tato metoda levná a je využívána velkým počtem lidí. Pomocí internetu je totiž snadné posílání životopisů, vyplňování dotazníků a celkově rychlejší komunikace mezi uchazeči a organizací.

Mezi formy inzerce patří také různé poutače, billboardy a vývěsky, které lze označit jako venkovní reklamu, kterou je vhodné umístit na frekventovaná místa (Čopíková et al., 2015).

Urban (2013) uvedl, že využití inzerování je vhodné, pokud je zamýšleno oslovení co největšího počtu potenciálních uchazečů. Je však nutné zvážit, zda inzerovat v lokálním nebo celostátním médiu.

Osobní doporučení

Výhodou této formy získávání je, že dobré zaměstnance je možné nalézt na základě doporučení získaného prostřednictvím osob, jejichž úsudku lze věřit, jelikož se ve většině případů jedná o kolegy a spolupracovníky, známé, rodiny či přátele. Pomocí doporučení jsou získávány důvěryhodné a přesné informace o přednostech a nedostatcích možných kandidátů (Urban, 2013).

Doporučení zaměstnancem se využívá nejčastěji u menších organizací, kdy současný zaměstnanec nabídne organizaci možnost oslovit svého známého, který je podle něj vhodným kandidátem, nebo jej dokonce osloví zaměstnanec sám a informuje ho o možnosti ucházet se o volné pracovní místo nabízené danou organizací. Jde o poměrně levný způsob získávání zaměstnanců (Čopíková et al., 2015).

Pokud chce zaměstnavatel tuto formu získávání podpořit, může využít a zavést v organizaci odměny pro zaměstnance, kteří vhodného zaměstnance „přivedou“ nebo doporučí (Urban 2013).

Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí (E-recruitment)

Jedná se využívání prostředků založených na počítačových sítích. Může se jednat o firemní veřejnosti přístupnou stránku nebo intranetovou veřejnosti nepřístupnou (Armstrong, 2007).

Tento způsob vyhledávání a získávání zaměstnanců je velice efektivní, hlavně z důvodu vysoké rychlosti a velice nízkých nákladů. Vhodnou formou je přímá nabídka pracovního místa na webových stránkách dané organizace, díky tomu může uchazeč zjistit nejen potřebné informace o nabízené pracovní pozici, ale i informace o samotné organizaci (Urban, 2013).

Čopíková et al., (2015) také zmiňuje, že v současnosti jsou stále častěji využívány i sociální sítě jako nástroj pro získání zaměstnanců, jelikož jsou využívány stále se zvyšujícím množstvím lidí.

Využívání externích služeb (outsourcing)

Zprostředkovatelské (poradenské) agentury

Ve většině případů je součástí získávání zaměstnanců prostřednictvím agentur i následný předvýběr. Je důležité, aby byly agenturám poskytnuty jasné požadavky. Občas se totiž může stát, že je nabídnut nevyhovující kandidát. Velkou nevýhodou využívání těchto agentur jsou vysoké náklady. Zároveň bývá z důvodu této nevýhody opravdu těžké nalézt agenturu, která by vyhovovala potřebám organizace a disponovala přijatelnou cenou (Armstrong, 2007).

Jedním z důvodů využívání agentur je obsazování pozic, kterých je na trhu práce omezený počet. Zaměstnavateli tudíž nestačí pouze náhodná skupina nalezených kandidátů a požaduje provedení opravdu důkladného a obtížného průzkumu možných zaměstnanců, kteří by splňovali požadavky pro ním nabízené specializované pracovní místo. Dalším z důvodů může být to, že opravdu schopných kandidátů se na nabídku pracovní pozice přihlásí jen malý počet, v horším případě vůbec nikdo. Podmínkou úspěchu ze strany poradenské firmy je nejen dobrá znalost nároků jednotlivých typů pozic, ale i znalost organizací působících v širším okolí (Urban, 2013).

Další možností, kterou zmiňuje Armstrong (2007) jsou tzv. headhunteři („lovci hlav“), kteří hledají kandidáty na vyšší pozice, hlavně v případě, že je těchto kandidátů jen omezený

počet. Agenti poradenské firmy se nejdříve obracejí na své kontakty v příslušném odvětví (pokud jsou opravdu dobří, mývají těchto kontaktů opravdu mnoho). Poté shromáždí potenciálně vhodné kandidáty, a nakonec většinou uspořádají setkání, kde jsou předloženy jména vhodných uchazečů klientovi.

Další variantou využívání externích služeb mohou být organizace zaměřené na vyhledávání dočasných pracovníků. Výhodou najímání dočasných pracovníků je rychlé a flexibilní řešení, díky čemuž se tato forma stala pro řadu organizací již obvyklou záležitostí. Další výhodou je, že pokud zaměstnavateli dočasný pracovník po vyzkoušení nevyhovuje, může požádat o náhradu někým jiným. Na druhou stranu, pokud se dočasný pracovník projeví jako vhodný, je možné jej zaměstnat na stálo (Urban, 2013).

Spolupráce se školami

V některých podnicích mohou být univerzity a učiliště dokonce hlavním zdrojem získávání pracovníků. Avšak spolupráce se školami přináší efekt po delší době, protože je potřebné si získané zaměstnance vyškolit (Čopíková et al., 2015).

Koubek (2015) jako jednu z výhod této formy získávání zaměstnanců uvedl to, že ve vzdělávacích institucích probíhá už samotný předvýběr, tudíž doporučí organizaci vhodného studenta. Klient zároveň dostává i informace o tom jakými znalostmi by měl student eventuálně disponovat.

Jako nevýhodu uvedl Koubek (2015) sezónnost nástupu absolventů do práce, protože například není možné, aby student v polovině školního roku ukončil studium a šel pracovat do organizace z důvodu jeho potřeby. V organizacích je proto možné řešit to dočasným zaměstnáním někoho jiného, než bude moci nastoupit student. Na druhou stranu, pokud se organizaci nabízí nějaký absolvent, pro kterého však není momentálně volné žádné místo, nabízí se tu možnost dalšího vzdělávání v organizaci do té doby, než se vhodné místo uvolní. Velmi často se používá rotace práce, aby se student mohl seznámit s náplní jeho budoucí práce a s chodem organizace.

Career days a burzy práce

V současnosti jsou různé dny kariéry nebo veletrhy práce obvyklou záležitostí. Nejvíce známé jsou veletrhy práce pořádané na vysokých školách. Probíhá to tak, že vyslaní zaměstnanci určené právě na tuto práci lákají na veletrzích studenty prostřednictvím nabízení

nadprůměrných mezd, možností dalšího rozvoje, zaměstnaneckými výhodami apod. Výhodou veletrhu je to, že zaměstnavatelé účastníci se těchto veletrhů jsou mezi prvními, kteří osloví budoucí absolventy. Zároveň si už mohou vytipovat potenciální uchazeče a nabídnout jim účast na dalších fázích výběru, pokud má student zájem. Je možné také nabídnout práci pouze na dohodu nebo různé stáže (Dvořáková et al., 2012).

Sami se hlásící uchazeči

Tato pasivní metoda je využívána většinou u zaměstnavatelů, kteří mají dobrou pověst, nabízejí velmi dobře placenou práci, nebo jiné výhody plynoucí pro zaměstnance. A právě z těchto důvodů se jim uchazeči nabízejí sami. Výhodou této metody jsou ušetřené náklady z inzerce. Nevýhodou může být např. to, že mnoho uchazečů je pro potřeby organizace nevyhovujících, ale i tak se jimi někdo zabývat musí. Personalisté musejí na nabídku reagovat a jednat s uchazeči takovým způsobem, aby nenarušili pověst organizace. Navíc se uchazeči hlásí různě a z toho důvodu je pro manažery takřka nemožné porovnávat jejich kvality ve větším množství. Z těchto důvodů většinou mohou nastat situace, kdy zaměstnavatel přijme uchazeče, který není vyhovující, ale je pro něj momentálně jedinou možností z důvodu nutnosti rychlého obsazení volné pozice (Koubek, 2015).

Oslovení bývalých zaměstnanců

Oslovení bývalých zaměstnanců se netýká těch, se kterými byl rozvázán pracovní poměr z důvodu špatného výkonu, porušování pravidel nebo jiných podobných situací. Jde většinou o zaměstnance, kteří odešli do důchodu, nebo které zaměstnavatel musel propustit z důvodu zeštíhlování organizace (Čopíková et al., 2015).

Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

V některých zemích využívají zaměstnavatelé k získávání zaměstnanců odbory. Podmínkou je, aby byly odborové svazy dobře organizovány a disponovaly vlastním informačním systémem, kde jsou vedeni jeho členové a hlavně nezaměstnaní. Výhodou je udržování dobrých vztahů mezi odbory a organizací a nevýhodou jsou omezené možnosti výběru (Koubek, 2015).

Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů

Tato metoda patří mezi méně známé a opravdu jen zřídka využívané formy získávání zaměstnanců. Pomocí této metody jsou získáváni vrcholoví odborníci prostřednictvím využívání informačních systémů různých sdružení odborníků, vědeckých společností apod. Výhodou této metody je jistota odborné způsobilosti vyhledaných lidí v těchto systémech. Zároveň je toto získávání relativně levnou záležitostí. Nevýhodou však je, že získávání může být ve většině případů velice obtížné (Koubek, 2015).

3.3.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Šikýř (2014, s. 100) tvrdí, že „nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst. Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo ni jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.“

Pokud je nabídka volného pracovního místa formulována a uveřejněna smysluplně, lze tak dosáhnout určité „autoselekce“ potenciálních uchazečů. Významně se tím zvýší efektivita získávání zaměstnanců. To znamená, že pokud jsou v nabídce jasně uvedeny požadavky a podmínky nabízeného pracovního místa, uchazeč by díky tomu měl sám posoudit, zda je pro tuto pozici vhodným kandidátem. Většinou se při formulaci nabídky vychází z analýzy pracovního místa, jelikož jsou využity zpracovaný popis a specifikace pracovního místa, které jsou jejím výsledkem (Šikýř, 2014).

3.4 Výběr zaměstnanců

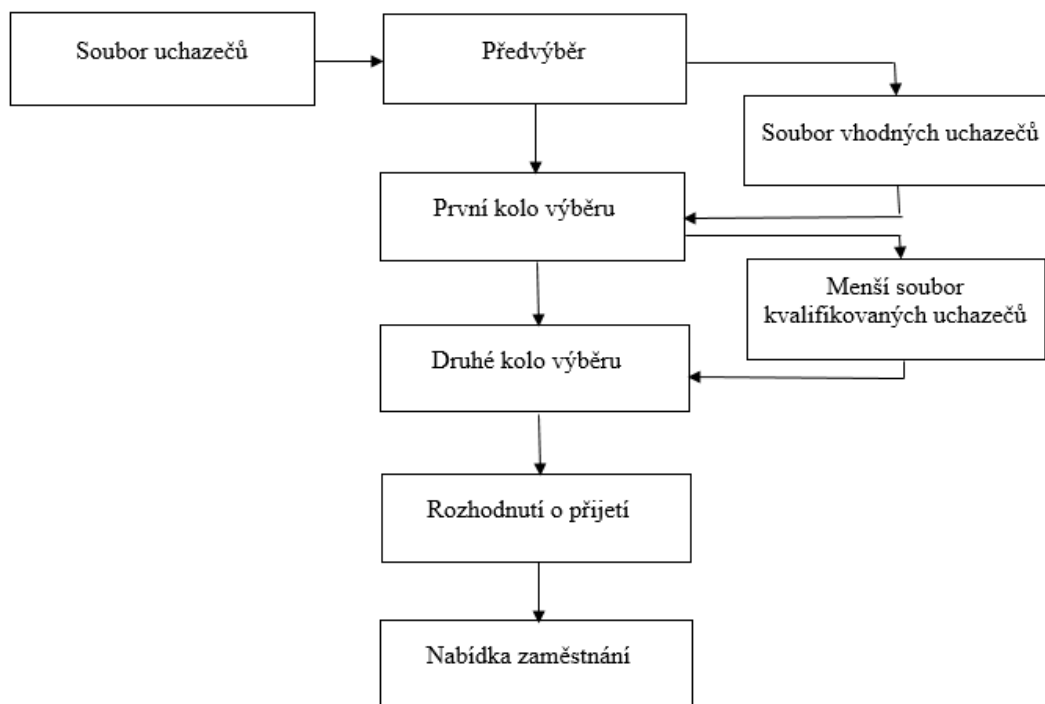
Čopíková et al. (2015, s. 23) tvrdí, že „úkolem výběru zaměstnanců je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Podstata výběru tedy spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat. Výběr je však vždy oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci.“

3.4.1 Proces výběru

Ve většině organizací je na uskutečnění a následný výběr uchazečů o pracovní pozice vynaloženo mnoho důkladně propracovaných kroků. Celý proces výběru může v jedné organizaci zabrat maximálně den a v jiné může jít o mnohem delší časové období. Dále také v určitých organizacích, může být výběrový proces složen jen z malého množství kroků a v jiných společnostech může být počet kroků potřebných k uskutečnění výběrového procesu mnohem více. Faktorů ovlivňujících výběr vhodných kroků je celá řada, např. velikost společnosti, charakteristika práce, počet lidí potřebný k získání, použití různých technologií atd. (Mathis a Jackson, 2011).

Proces výběru může být tvořen několika kroky, viz Obr. 3.3. Jedná se o nejběžnější tříkolové uspořádání výběrového řízení. V prvním kole se vyhodnocují materiály, ve druhém kole dojde k osobnímu kontaktu s uchazeči a probíhá jejich testování a ve třetím kole přichází na řadu rozhovor jen s těmi nejvýznamnějšími uchazeči (Čopíková et al., 2015).

Obr. 3.3 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Čopíková et al., (2015 s. 24)

3.4.2 První kolo výběrového řízení (administrativní kolo)

Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů.

Hroník (2007, s. 153) tvrdí, že „základním cílem administrativního kola je provést prvotní výběr, při kterém bude minimalizována subjektivnost rozhodnutí a vyloučena ztráta perspektivního člověka.“

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení a pokud je jich více, je nutné, aby prošli více pohovory,
- vhodní kandidáti, kteří jsou do výběrového řízení zařazení, jen pokud je velmi vhodných uchazečů málo a také je možné jim zaslat informaci o tom, že s nimi do budoucna v organizaci počítají, tzn. rezervační dopis,
- nevhodní kandidáti, kterým je poslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci (Čopíková et al., 2015).

Uchazeče je také možné členit pouze do dvou skupin, a to na vhodné a nevhodné (Koubek, 2015).

3.4.3 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Předvýběr uchazečů by nebylo možné uskutečnit bez potřebných informací, tudíž jsou tyto dokumenty základním a velice důležitým kamenem tohoto kroku ve výběrovém procesu.

Dvořáková et al., (2012) tvrdí, že by rozbor těchto materiálů měl napovědět:

- zda je k výkonu nabízené práce uchazeč způsobilý,
- zda nebude mít problém začlenit se mezi ostatní zaměstnance,
- jak je uchazeč motivován a jaký má zájem o nabízenou práci.

Ve své žádosti o zaměstnání uchazeč předkládá většinou dva dokumenty:

- životopis,
- průvodní dopis.

Dalšími dokumenty požadovanými v předvýběru mohou být:

- dotazník organizace,
- doklad o vzdělání a praxi (fotokopie),
- reference a hodnocení z předchozích zaměstnání,
- pracovní posudky,
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu,

- přehled publikační činnosti (Dvořáková et al., 2012).

Pokud jsou v organizaci používány grafologické metody, je nutné průvodní dopis napsat ručně (Koubek, 2015).

Pomocí životopisu, dokladech o vzdělání a dalších podobných dokumentů lze získat informace o uchazeči týkající se jeho odborné způsobilosti. Pro posouzení jeho verbální komunikace pomůže rozbor stylu a skladby průvodního dopisu. Pokud chce zaměstnavatel poznat uchazečovu osobnost a motivaci, je nutné, aby oslovil uchazečovi bývalé nadřízené nebo kolegy, ale doptávání se u stávajícího zaměstnavatele se považuje za neetické (Dvořáková et al., 2012).

3.4.4 Druhé kolo výběrového řízení

V tomto kole je potřebné získat další informace, používají se zde rozhovory, různé testy, Assessment centre, případové studie apod. Využitím těchto metod chce zaměstnavatel docílit užšího výběru (Čopíková et al., 2015).

Do druhého kola by mělo postoupit maximálně 12 uchazečů na 1 nabízenou pozici. Pokud by tomu tak nebylo, znamenalo by to, že administrativní kolo nebylo příliš efektivní (Hroník, 1999).

3.4.5 Závěrečné kolo výběrového řízení

Do závěrečného kola by měli postoupit maximálně 3 uchazeči, kteří jsou srovnatelní, tudíž je velmi těžké rozhodnout se, který z uchazečů je ten pravý (Hroník, 1999).

3.4.6 Metody výběru

Mezi velmi známé a často používané metody výběru patří rozhovor a AC. Přitom existuje celá řada metod, které budou v následujícím textu vyjmenovány a popsány.

Hodnocení životopisu

Z životopisu je možné zjistit osobní vývoj uchazeče. Životopis by měl být logicky uspořádaný, přehledný a hlavně stručný, jelikož nikdo v organizaci nemá celý den na jeho pročitání. Personalisté životopisům přiřkládají vyšší vypovídací hodnotu než dotazníkům (Dvořáková et al., 2012).

Koubek (2015) zmiňuje tři nejčastější typy životopisů:

Volný životopis

Uchazeč si sám určuje skladbu i obsah životopisu. Většinou je uspořádán přesně podle toho, jak probíhal život uchazeče, a není nijak zvlášť upraven, aby vynikla jeho způsobilost pro pracovní pozici, o kterou se uchází. Výhodou tohoto typu životopisu je snadné posouzení formulačních schopností uchazeče. Za nevýhodu toho životopisu je možné označit obtížnou práci při porovnávání více uchazečů, jelikož je potřebné nejdříve dostat z životopisu důležité informace a poté je setřídít.

Polostrukturovaný životopis

Uchazeč je informován o tom, jaké informace je potřebné v dotazníku zmínit. Pomocí tohoto dotazníku je tudíž zachována výhoda posouzení formulačních schopností uchazeče a zároveň je možné snazším způsobem získat potřebné informace ke srovnání.

Strukturovaný životopis

Uchazeč dostává přesné pokyny, co by měl v životopise uvést a v jaké chronologii. Lze jej považovat za životopisný dotazník, jelikož je podobný dotazníku pro uchazeče, který bude zmíněn níže v textu. Výhodou tohoto dotazníku je tedy snadná práce s poskytnutými informacemi a jejich lehké porovnávání. Strukturovaný životopis je v současné době nejčastěji preferovaným typem.

Nejčastěji sledované informace při hodnocení životopisu:

- zda uchazeč řádně ukončil studium,
- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda je možné ve změnách sledovat nějakou spojitost,
- jak dlouho uchazeč pracoval u jednotlivých zaměstnavatelů,
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery,
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách,
- zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání (Dvořáková et al., 2012).

Dále také Dvořáková et al. (2012, s. 152) uvádí, že „analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor. Mohou být poznamenány jako příprava na něj.“

Prostřednictvím analýzy časové posloupnosti personalisté hledají nesrovnalosti a mezery ve všech aktivitách uchazeče, hlavně však mezi změnami zaměstnání, pokud nějakými uchazeč prošel. Hodnotí se i kolikrát tyto změny proběhly a také i to, zda byl někdy povýšen nebo v horším případě i naopak. Jedním z hlavních důvodů vyřazení uchazeče bývá to, že personalisté najdou období (např. mezi dobou ukončení vzdělání a nastoupení do práce), která nejsou v jeho životopise napsaná (Dvořáková et al., 2012).

Jak již zmíněný životopis, tak i osobní dotazník obsahuje biografické údaje – biodata (vzdělání, dosavadní praxe, zdravotní stav). Tudiž i tady mohou být zjištěné informace rozhodující o tom koho přijmout a koho ne (Bělohlávek, 2016).

Výhodou tohoto dotazníku jsou přesné údaje, jelikož uchazeč odpovídá na přímo položené otázky. Pomocí osobního dotazníku lze zjistit informace, které by uchazeč sám od sebe do životopisu neuvedl. Jedná se především o otázky týkající se možného termínu nástupu, výpovědní době, stávajícím zaměstnáním, zda už se v dané organizaci někdy ucházel o práci, důvod jeho zájmu o nabízené pracovní místo apod. Osobní dotazník má i několik nevýhod, například může být dotazník příliš dlouhý, nebo odpovědi uchazečů jsou stále stejné až učebnicové, a taky se může stát, že kreativní uchazeč tuto formu sběru dat odmítne a zaměstnavatel, tím možná přijde o vhodného kandidáta (Dvořáková et al., 2012).

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je jednou z nejčastěji používaných metod výběru. Na pohovor by se měli připravit jak uchazeči, tak i tazatelé. Je velmi důležité, aby byl rozhovor předem připravený a měl stanovenou, jasnou strukturu. Při pohovoru je totiž velice důležité nejen vybrat správného kandidáta, ale také zajistit, aby uchazeč měl o nabízené pracovní místo zájem. Je potřebné, aby tazatelé dokázali skvěle naslouchat a pokládat otázky. Další ze schopností tazatele, které jsou potřebné ke správnému výběru, je schopnost kriticky posuzovat vhodnost uchazeče. Tazatel by měl totiž správně odhadnout kvality uchazeče a nenechat se ničím ovlivnit (Bělohlávek, 2016).

Jak již bylo zmíněno, ke správnému výběru lze dojít kvalitní přípravou. Urban (2013) definoval jisté kroky, které by měly být v přípravě rozhovoru obsaženy:

- podrobná znalost náplně obsazované pozice,
- příprava otázek,
- prostudování životopisu uchazeče,
- správné zvolení prostředí.

Typy výběrových pohovorů

Existuje mnoho typů výběrových pohovorů.

Behaviorální pohovor – tento typ pohovoru je zaměřen na chování uchazeče. Rozdíl od tradičního pohovoru je v tom, že jsou uchazeči kladeny otázky takovým způsobem, aby uchazeč popsal své chování v konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil. Od uchazeče se požaduje, aby popsal a vysvětlil své chování v situaci, kdy například narazil na určitý pracovní problém, řešil konflikt, potřeboval o něčem přesvědčit svého nadřízeného apod. (Kocianová, 2010)

Strukturovaný pohovor – u tohoto typu pohovoru jsou předem připraveny otázky. Osoba vedoucí výběrový pohovor může díky těmto otázkám porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií.

Nestrukturovaný pohovor – zde nejsou předem připraveny otázky a může to být například z toho důvodu, že je hodnotitel natolik zkušený, že dokáže kontrolovat a řídit pohovor bez jakýchkoli problémů.

Dále se může jednat o pohovory jednoho s jedním, pohovory před komisí nebo pohovor určený k ověření odborných znalostí a mnoho dalších (Dvořáková et al., 2012).

Pro správný výběr je nutné vyvarovat se hodnotitelským chybám, kterých se tazatelé dopouštějí. Mezi tyto hodnotitelské chyby patří:

- uchazečům jsou pokládány diskriminační otázky,
- série uzavřených otázek – tazatel pokládá uchazeči mnoho uzavřených otázek a ten se pak může cítit jako u výslechu,
- sugestivní otázky – otázky, které ovlivňují odpovědi uchazeče (Čopíková et al., 2015).

Pro správný výběr je nutné se vyvarovat i chybám při vnímání druhého člověka. Mezi nejčastější chyby patří:

- haló efekt – spočívá v tom, že z jednoho určitého projevu si hodnotitel hned vytvoří celkový dojem z uchazeče, hodnotitel je rázem přesvědčen, že právě toto uchazeče vystihuje, často je tento efekt součástí prvního dojmu,
- efekt nadměrného kontrastu - hodnotitel má tendenci vnímat a posuzovat informace získané o uchazeči v krajních hodnotách, podle schématu „buď – anebo“, hodnotitel většinou vnímá tyto rozdíly citlivěji,
- efekt středové tendence – dalo by se říci, že se jedná o opak efektu nadměrného kontrastu, pozorovatel má tendenci hodnotit jevy kolem střední hodnoty,
- efekt autoprojekce – podobné jako haló efekt, kdy má hodnotitel tendenci připisovat uchazečům své vlastnosti,
- efekt shovívavosti, mírnosti – pokud hodnotitel usoudí, že je mu uchazeč v jistých věcech podobný, má tendenci hodnotit jeho kladné stránky výše a záporné níže,
- efekt stereotypu – úsudek hodnotitele je podmíněný předsudky, projevuje se jako úsudek „zdravého lidského rozumu“ (Hroník, 1999).

Bělohávek (2016) zmiňuje některé z výhod pohovoru:

- organizace rozhovoru není příliš náročná, stačí jen najít vhodný prostor, na druhé straně je důležitá příprava
- je mnoho možností, na jaké téma bude rozhovor probíhat,
- při rozhovoru je možné sledovat komunikační dovednosti,
- lze vidět i neverbální komunikaci uchazeče.

Testy

Testy je možné rozdělit do dvou skupin, první jsou testy znalostní, které jsou zaměřené na odborné a jazykové předpoklady uchazeče. Druhými jsou testy psychologické, které jsou zaměřeny na povahu uchazeče, jeho intelektové schopnosti aj. Znalostní testy je vhodné použít tehdy, jestliže je nutné při výkonu nabízené pracovní pozice disponovat určitými znalostmi. Inteligenční testy je možné používat tehdy, pokud je k dispozici analýza utvrzující, že daným testem lze vhodně predikovat pracovní úspěšnost uchazečů na určité pozici, nebo pokud je s daným testem spojena dlouholetá zkušenost v dané organizaci. Testů, především inteligenčních, bývá často využíváno při posuzování absolventů škol bez pracovních zkušeností (Stýblo et al., 2011).

Zajímavým typem testu, který stojí za zmínku a je možné ho do této skupiny zahrnout, je projektivní test, který zkoumá skryté tendence člověka např. pomocí kreslení stromu, či odhadování skvrn (Bělohlávek, 2016).

Vzorky práce

Při využívání této metody je uchazeč požádán, aby předvedl nějakou činnost, která bude součástí jeho náplně práce, pokud bude přijat. Například uchazečka o místo sekretářky předvede zpracování textu v určitém textovém editoru, nebo potenciální číšník roznese objednávku. Nevýhodou této metody je znevýhodňování uchazečů s menším množstvím zkušeností (Bělohlávek, 2016).

Assessment centre

Tato forma výběru je tvořena souborem metod, díky nimž je možné posoudit skupinu uchazečů. Obsahuje simulované situace, které jsou doplněny rozhovory a testy. Skupina uchazečů je hodnocena skupinou pozorovatelů (hodnotitelů). Tato metoda bývá také spojována s development centre, který je zaměřen na další rozvoj pracovníků (Bělohlávek, 2016).

Čopíková et al. (2015, s. 26) jmenují nejčastěji používané modelové situace:

- „skupinové modelové situace,
- individuální situace – prezentace, hraní rolí, řešení dilemat, řešení případových studií a rozhovor,
- psychodiagnostické testy.“

Optimální velikost uchazečů je 5 a maximální je 12 lidí. Optimální počet hodnotitelů jsou 4 lidé, kteří pracují nezávisle na sobě (Čopíková et al., 2015).

Výhody a nevýhody Assessment centre

Tato metoda je příliš časově náročná, jelikož trvání jednoho sezení činí většinou více než 4 hodiny. Dále je při této metodě příliš obtížné posoudit uchazeče, tudíž může vyhodnocení trvat až několik dní. Méně častou nevýhodou může být i to, že kandidát odmítne účast na tomto sezení z osobních důvodů. Mezi výhody lze zařadit například to, že tato metoda zajišťuje větší objektivitu, co se týče hodnocení, jelikož je pozorovatelů více. Sice je tato metoda časově náročná, hlavně pro uchazeče, ale manažerům to může ušetřit čas, protože mají možnost poznat všechny kandidáty během jednoho dne (Luminita, Popa, 2009).

Simulované (modelové) situace

Modelové situace se realizují tehdy, když není možné použít vzorky práce, nebo je jejich realizace příliš obtížná. Příkladem může být situace, kdy se provádí nábor pracovníků na pracovní pozici záchranáře, jelikož není možné zajistit, aby byl na náboru člověk, který potřebuje první pomoc, tudíž se použije figurína určená pro tyto účely. Nebo dalším příkladem může být ekonom. Nemůžeme mu svěřit firmu na určitou dobu, abychom viděli, zda ji nepřivede do ztrát, a proto se vytvoří fiktivní firma a uchazeči jsou poskytnuty fiktivní dokumenty, se kterými pracuje. (Bělohlávek, 2016)

Reference

Jedná se o hodnocení zaměstnance, jinou osobou (bývalý nadřízený, známý odborník apod.). Nemusí být vždy objektivní, příkladem může být to, že bývalý zaměstnavatel nechce uchazeči nijak uškodit (Bělohlávek, 2016).

Grafologie

Jde o posuzování uchazeče na základě rozboru jeho písma.

Unikátní forma výběru je použití grafologie, jedná se o systematickou analýzu a studii rukopisu. Grafologie bývá použita k identifikaci zdravotních problémů uchazeče, skrytého potenciálu apod. Analýza je založena na 300 různých vlastnostech rukopisu. Příklady vlastností, které jsou sledovány, mohou být například - velikost písma, šikmost, tvar, šíře, smyčky, rozložení textu na stránce atd. (O'meara, Petzall, 2013).

Podpůrné metody při obsazování místa zevnitř organizace

Může zde být zařazeno delegování, při kterém zjišťujeme schopnosti zaměstnance. Zaměstnavatel si tak může ověřit schopnost pracovníka plnit požadavky na vyšších pozicích.

Další možnou variantou je hodnocení 360°, kdy jde o hodnocení zaměstnance ze strany spolupracovníků, nadřízeného i sebe samého.

Protože z různých metod můžeme získat odlišné a často protichůdné výsledky, je třeba zachovávat maximální obezřetnost a nedoporučuje se stavět úsudek na jediné metodě. Optimální je použít princip triangulace, který požaduje srovnání minimálně tří metod jako např. simulovaná situace, test osobnosti a rozhovor (Bělohlávek, 2016).

3.4.7 Rozhodnutí o přijetí

Poté, co uchazeči absolvují výše zmíněné metody, přichází na řadu závěrečné rozhodování o tom, jaký z kandidátů bude nejlepší volbou, tzn., že proběhne finální výběr zaměstnanců, kteří nejlépe splňují kritéria (Čopíková et al., 2015).

3.4.8 Nabídka zaměstnání

Po závěrečném výběru zbývá jediné, je potřebné co nejrychleji zaslat kandidátovi, který dopadl ze všech nejlépe, oznámení o jeho přijetí. Nejlepší formou je osobní schůzka, zároveň by nabídka zaměstnání měla být v písemné formě a podepsána s žádostí o potvrzení zájmu o práci do určitého data. V této fázi je nutné, aby zaměstnavatel nezapomněl na ostatní uchazeče, kteří neuspěli, a zaslal jim oznámení o jejich nepřijetí (Čopíková et al., 2015).

3.5 Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců

Efektivnost je možné hodnotit podle řady ukazatelů:

- délka pracovního poměru
- počet účastníků výběrového pohovoru/ počet došlých žádostí o zaměstnání
- žadatelů o přijetí/ počet žadatelů pozvaných na rozhovor,
- míra odchodů nových zaměstnanců
- čas od zahájení získávání až po obsazení pracovní pozice
- počet uskutečněných pohovorů / počet nabídek zaměstnání,
- pracovní výkon uchazeče po přijetí
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem atd. (Dvořáková et al., 2012).

Náklady spojené s procesem získávání a výběru zaměstnanců

Mezi tyto náklady patří zejména administrativní náklady, náklady na mzdy personalistů, náklady na komunikaci a spolupráci s externími subjekty (úřad práce, personální agentury apod.), náklady na inzerci aj. (Čopíková et al., 2015).

4 Charakteristika organizace

V této kapitole je představena společnost XY, její předmět podnikání, historie, personální útvar a stručně charakterizovány personální činnosti v dané organizaci.

4.1 Představení společnosti

Společnost XY je významný evropský a největší tuzemský výrobce obalových materiálů a válcovaných polotovarů z hliníku.

Je členem mezinárodní hliníkářské asociace EAFA, obalové asociace SYBA, Jihočeské hospodářské komory a Sdružení českých zkušeben a laboratoří.

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti je výroba válcovaných polotovarů z hliníku a jeho slitin a výroba obalových materiálů.

4.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti XY je zejména:

- výroba a hutní zpracování neželezných kovů a jejich slitin,
- výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů,
- polygrafická výroba, velkoobchod, zprostředkování obchodu a služeb atd.

4.1.2 Stav zaměstnanců dané organizace

Skutečný stav zaměstnanců k 31. 12. 2015 činil ve fyzických osobách 961, z toho 748 kategorie D a 213 kategorie THP.

4.2 Historie

Roku 1852 byla započata výstavba továrny na zpracování lnu. V roce 1930 byl objekt továrny koupen jednou nejmenovanou firmou, která už tehdy vlastnila továrnu na cínové a olověné výrobky, tímto datem začala výroba z neželezných kovů. O tři roky později se v organizaci začaly vyrábět hliníkové a duralové plechy pro letectví. Roku 1946 byla zřízena korporace, jejíž součástí se stala společnost, která objekt továrny zakoupila. O čtyři roky později byla firma přejmenována. V roce 1954 byla zahájena výroba spotřebního zboží z hliníkových fólií. V letech 1963 a 1972 se uskutečnily různé výstavby. V rámci kupónové privatizace roku 1994 vznikla akciová společnost XY. Poté proběhla fúze, a nakonec se v roce 2013 uskutečnil převod obchodní činnosti společnosti XY na jinou nejmenovanou společnost.

4.3 Personální útvar

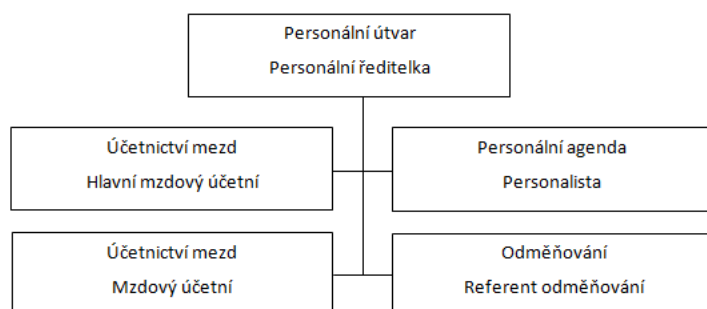
V roce 2015 pokračoval personální útvar dané organizace v realizaci přijaté strategie lidských zdrojů, jejímž cílem je zajištění a stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců podle potřeb společnosti a požadovaných kompetencí.

V průběhu roku 2015 se personální útvar rovněž soustředil na zintenzívnění práce se školami, a to zejména středními, ale i vysokými. Cílem těchto aktivit bylo získání absolventů škol. Výsledkem těchto aktivit bylo zajištění praxe pro 16 studentů. Jako plnohodnotní zaměstnanci společnosti bylo v r. 2015 zaměstnáno celkem 15 absolventů.

Společnost považuje své zaměstnance a jejich kvalifikaci za jeden s rozhodujících aspektů naplňování podnikatelského záměru.

Personální útvar společnosti XY je složen z 5 zaměstnanců, kteří jsou uvedeni na obrázku 4.1.

Obr. 4.1 Organizační struktura personálního útvaru



Zdroj: Interní materiály

4.4 Personální činnosti ve společnosti XY

Proces práce s lidmi v dané organizaci představuje:

- Personální plánování
- Personální marketing
- Získávání nových zaměstnanců
- Výběrové řízení (pohovory s uchazeči)
- Přijímání zaměstnanců
- Adaptace
- Uvolňování zaměstnanců

5 Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole je představen systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, zdroje získávání zaměstnanců, metody získávání, výběrové řízení a popis činností při získávání a výběru zaměstnanců. Dále je zde na základě pozorování popsán průběh výběrového pohovoru a následně i na základě provedeného a vyhodnoceného dotazníkového šetření je zmapována zpětná vazba k procesu získávání a výběru ze strany vybraných zaměstnanců společnosti.

5.1 Získávání zaměstnanců

V dané organizaci jsou volná pracovní místa obsazována v první řadě z interního prostředí, avšak při oslovování interních pracovníků je nutné zohlednit charakter obsazovaného místa a kvalitu kmenových zaměstnanců. Pokud to není možné, pak jsou volná pracovní místa obsazována z externího prostředí.

Vyhledávání nových zaměstnanců bývá v organizaci zahájeno na základě požadavků vedoucích zaměstnanců na obsazení volných pracovních míst.

Zdroje získávání zaměstnanců organizace XY

Zdroje z vnitřního prostředí:

- zaměstnanci v pracovním poměru, jejichž kvalifikace není na stávajícím pracovním zařazení zcela využita,
- kmenoví zaměstnanci, jež si zvyšují kvalifikaci,
- ženy po mateřské a rodičovské dovolené,
- zaměstnanci ve výpovědi z důvodů nezaviněných zaměstnanci.

Zdroje z externího prostředí:

- absolventi na všech stupních škol,
- uchazeči o zaměstnání registrovaní na úřadu práce.

Formy prezentace nabídky zaměstnání na trhu práce:

- inzertní tabule personálního a právního útvaru,
- úřad práce,
- webové stránky společnosti + intranet,

- inzerce v médiích (internet, denní tisk),
- personální agentury.

5.1.1 Popis činností při získávání zaměstnanců

Návrh na obsazení pracovního místa

Ředitel divize nebo vedoucí útvaru definuje na základě skutečností vycházejících ze strategie společnosti XY, firemní strategie a personální strategie návrh na obsazení volného pracovního místa viz příloha č. 2. Tento návrh je povinen projednat s personálním ředitelem, pro vyšší úroveň s výkonným ředitelem, v případě návrhu na vytvoření a obsazení nového pracovního místa nad plánovaný stav personálu pro daný kalendářní rok vždy s výkonným ředitelem. Ředitel divize nebo vedoucí útvaru dodá HR pracovníkovi popis obsazované pracovní pozice, jasně stanoví kvalifikační požadavky a náplň práce kandidáta. Výběrové řízení není vypisováno v případě přesunu zaměstnance v rámci společnosti. Toto se však nevztahuje na vedoucí zaměstnance.

Na základě rozhodnutí o obsazení pracovního místa zašle zodpovědný ředitel divize nebo vedoucí útvaru písemný požadavek (e-mail) na personální útvar.

Požadavek na zřízení pracovního místa

V případě zřízení nového pracovního místa je ředitel divize nebo vedoucí útvaru povinen předat personálnímu řediteli písemně požadavek na zřízení pracovního místa, viz příloha č. 2 Požadavek na zřízení nového pracovního místa. Zřízení nového pracovního místa schvaluje vždy výkonný ředitel.

Analýza pracovního místa a kvalifikačních požadavků

Pracovník personálního útvaru provede analýzu pracovního místa a kvalifikační struktury s použitím popisu práce a organizační struktury. Konzultuje s ředitelem divize, vedoucím útvaru a přímým nadřízeným specifické požadavky na hledaného zaměstnance. Výběr zaměstnance se provádí tehdy, pokud bylo analýzou zjištěno vytížení alespoň 60 % a vytížení v důsledku následného vytížení další kumulací jiného pracovního místa alespoň z 85 %. Pracovník personálního útvaru vypracuje na základě popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa profil hledaného kandidáta.

Plánování strategie vyhledávání a výběru - časový harmonogram, metodika, náklady

Pracovník personálního útvaru zpracuje návrh výběrového řízení včetně časového harmonogramu jednotlivých kroků vyhledávání a výběru nového zaměstnance a stanoví metody.

Zpracování nabídky pracovního místa (inzerátu)

Pracovník personálního útvaru zpracuje na základě popisu a specifikace požadavků na hledaného pracovníka nabídku pracovního místa = inzerát viz příloha č. 3. Konečné znění odsouhlasí ředitel divize, nebo vedoucí útvaru.

Pracovník personálního útvaru zformuluje informace o společnosti, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, požadovaných schopnostech a dovednostech, zodpovědnostech, mzdě, zaměstnaneckých výhodách, způsobu, jakým se měl uchazeč přihlásit aj. Následně zvolí typ inzerátu a zvolí médium, ve kterém plánuje nabídku zveřejnit.

Zveřejnění nabídky

Pracovník personálního útvaru zveřejní každé volné pracovní místo na interním a externím trhu práce. Možnosti způsobu uveřejnění inzerátu na jednotlivých trzích práce vychází ze stanovené strategie výběru.

5.2 Výběr zaměstnanců

Výběr probíhá na základě stanovených kritérií dle obsazovaného pracovního místa a potřeb firmy.

5.2.1 Popis činností při výběru zaměstnanců

Vyhledání vhodných kandidátů v databázi

Pracovník personálního útvaru prověří databázi uchazečů o zaměstnání. Vyhledá uchazeče, kteří odpovídají stanoveným požadavkům na nového zaměstnance a zařadí je do výběrového řízení.

Předvýběr - personální anamnéza dat ze životopisů

Pracovník personálního útvaru provede analýzu anamnestických dat ze životopisů a porovná je se specifikací pracovního místa. Rozdělí žádosti na vhodné, přijatelné, nevhodné. Z vhodných uchazečů vybere podle pořadí prvních 6 - 8 uchazečů a pozve je k pohovoru.

Příprava a plánování pohovoru, stanovení hodnotících kritérií, volba dalších metod

Příprava a plánování pohovoru zahrnuje přijetí kandidátů, revizi žádostí, revizi popisu a specifikace pracovního místa, volbu doplňujících výběrových technik, přípravu hodnotícího listu aj.

Výběrový pohovor s vybranými kandidáty, popřípadě testování

Pracovník personálního útvaru při výběrovém pohovoru nejprve prezentuje základní informace o společnosti a o nabízeném místě, pak pomocí připravených, ale i „ad hoc“ otázek prověří, zda kandidát odpovídá všem požadavkům volného pracovního místa. Uchazeči kategorie THP mohou (v závislosti na typu pracovní pozice) absolvovat osobnostní a psychologické testy před pohovorem a popřípadě testy znalostní (jazykový, odborné atd.).

Určení tří nejvhodnějších kandidátů pro představení odbornému řediteli

Pracovník personálního útvaru zhodnotí uchazeče na základě všech získaných materiálů a informací a určí tři nejvhodnější kandidáty.

Výběrový pohovor s vybranými kandidáty

Pracovník personálního útvaru představí řediteli divize nebo vedoucímu útvaru 3 uchazeče, kteří nejlépe uspěli v předchozích kolech výběrového řízení.

Rozhodnutí odborného ředitele - výběr nejvhodnějšího kandidáta

Ředitel divize, nebo vedoucí útvaru na základě hodnocení představených kandidátů, vytvořeným personálním pracovníkem, stanoví pořadí jejich vhodnosti vzhledem k danému pracovnímu místu. Písemně toto pořadí předá pracovníkovi personálního útvaru.

Nabídka nejvhodnějšímu kandidátovi a vyjednávání o podmínkách nástupu

Pracovník personálního útvaru učiní nabídku vybranému kandidátovi a projedná s ním podmínky nástupu.

Informování neúspěšných kandidátů

Pracovník personálního útvaru informuje neúspěšné kandidáty o výsledku výběrového řízení prokazatelně prostřednictvím tzv. odmítacího dopisu, telefonicky nebo e-mailem.

Administrativa a archivace materiálů

Pracovník personálního útvaru skartuje, vrací, nebo ukládá do databáze materiály uchazečů v souladu se zákonem o ochraně osobních dat. Uchazeči o zaměstnání svou odpovědí na inzerci souhlasí se zpracováním osobních údajů a jejich uchováním v personální databázi společnosti XY po dobu 6 měsíců. Současně tím potvrzují, že osobní údaje uvedené v zaslaném životopise jsou pravdivé a přesné.

Příprava pracovně-právních podkladů

Pracovník personálního útvaru připraví veškeré pracovně-právní dokumenty související s nástupem pracovníka do pracovního poměru.

5.2.2 Výběrové řízení

Cílem výběrového řízení (pohovorů) je obsadit volné pracovní místo uchazečem, který má z přihlášených zájemců nejlepší odborné a osobnostní předpoklady pro danou pracovní pozici a pro další odborný růst.

V procesu výběru (pohovoru) se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat pracovní činnosti na obsazovaném místě, orientace v dané problematice, schopnost začlenění se do firmy, přínos pro firmu a předpoklady dalšího růstu.

Výběrovým řízením (pohovory) jsou obsazována zpravidla všechna volná pracovní místa ve společnosti. Výjimku mohou tvořit zaměstnanci z interního, výjimečně i externího prostředí, kteří vykonávali v podstatných bodech stejnou nebo příbuznou pracovní činnost, případně v rámci plánu zastupitelnosti nebo plánu nástupnictví byli systematicky připravováni pro výkon dalších pracovních činností. Rovněž lze výjimku uplatnit u obsazení pozice, na kterou absentují vhodní kandidáti na trhu práce.

Rozhodnutí o přijetí zaměstnance je v pravomoci přímého vedoucího zaměstnance obsazovaného místa. V případě rozporu mezi doporučením personalisty, který v tomto procesu vystupuje jako organizátor a koordinátor s hlasem poradním, a přímým vedoucím

zaměstnance, je obsazení pracovního místa v konečné fázi projednáváno na úrovni personálního a právního ředitele, který rozhodne o dalším postupu obsazení.

Konkrétní podoba výběrového řízení (pohovoru), způsob jeho vedení, složení hodnotící komise a jeho průběh, je konzultována a realizována ve spolupráci s personálním a právním útvarem. V případě rozporu je závazné stanovisko personálního a právního ředitele.

Po ukončení výběrového řízení jsou všichni účastníci vyrozuměni o výsledku personalistou.

Při přijímání nových zaměstnanců patří mezi dokumenty k nástupu nového zaměstnance například:

- osobní dotazník,
- doklady o dosaženém vzdělání a kvalifikaci, fotokopie dokumentů se ukládají do osobní karty,
- potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list), případně potvrzení o evidenci na úřadu práce,
- v případě, že nový zaměstnanec je osobou zdravotně nezpůsobilou, případně poživatelem důchodu, předkládá příslušné rozhodnutí,
- podepsané prohlášení o evidenci u příslušné zdravotní pojišťovny,
- doklad o provedené vstupní lékařské prohlídce.

5.3 Účast na výběrovém pohovoru

Výběrových pohovorů na pozici dělníka se zúčastnilo celkem 8 uchazečů. Každý z uchazečů byl volán samostatně. Pohovor vedla personalistka a dva přímí nadřízení. V průměru se čas jednoho pohovoru pohyboval kolem deseti minut. Osoby vedoucí výběrový pohovor byly připraveny, uchazečům se představily a představily i nabízenou pracovní pozici.

Často pokládané otázky na výběrovém pohovoru:

- Můžete nám o sobě něco říct? Zda jste vyučen, a jestli máte praxi?
- Z jakého důvodu jste ukončil pracovní poměr na bývalém pracovišti?
- Jste veden na úřadě práce?
- Co Vás přivádí právě sem?
- Máte nějaké kurzy?
- Z jakého důvodu jste se do města vrátil a jak dlouho tu zamýšlíte zůstat?
- Znáte naši společnost? Víte, co se tu vyrábí?
- Jaká je Vaše představa finančního ohodnocení?
- Jaký cyklus jste měl v předešlé práci? Nebudete mít problém pracovat i na noční směně?
- Máte nějaká zdravotní omezení?
- Je možné, abyste nastoupil ihned?

Atmosféra pohovorů byla příjemná, osoby vedoucí výběrový pohovor byly vstřícné a milé. Pokud měl někdo z dotazovaných nějaký dotaz, bez jakýchkoli problémů mu jej zodpověděly. Po ukončení výběrových pohovorů, bylo jednomu z uchazečů okamžitě nabídnuto zaměstnání. O ostatních se rozhodovali přímí nadřízení později a bylo jim řečeno, že odpověď jim bude sdělena následující den formou e-mailu popřípadě telefonicky.

5.4 Dotazníkové šetření

Aby bylo možné získat konkrétní představu o tom, jak proces získávání a výběru probíhá ve vybrané organizaci, byla zvolena metoda dotazování. Byl vytvořen dotazník, který byl rozdán zaměstnancům divize Obaly ve spolupráci s ředitelem dané divize. Dotazník vyplňovali THP zaměstnanci i pracovníci na pozici dělníka. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno hlavně na zaměstnance, kteří v organizaci nejsou příliš dlouho, jelikož si mnoho zaměstnanců po delší době nemusí pamatovat, jak např. probíhalo jejich výběrové řízení, z toho důvodu se ředitel divize pokusil rozdat dotazníky zaměstnancům, kteří tam pracují kratší dobu. Avšak aby vyhledávání konkrétních zaměstnanců nebylo pro ředitele divize příliš obtížné, rozdal dotazníky zaměstnancům, kteří mu sdělili, že si dané informace ještě pamatují a proto se v dotazníkovém šetření objevili zaměstnanci, kteří pracují v dané organizaci i déle jak 5 let. Bylo rozdáno dohromady 40 dotazníků, z toho 39 dotazníků bylo vyplněno a navraceno, návratnost tudíž činila 97,5 %. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, které se týkají ucházení se o pracovní pozice a průběhu výběrového řízení. Jedna otázka je otevřená a zbylé jsou polouzavřené a uzavřené. Dotazník byl anonymní a je uveden v příloze č. 1 Dotazník.

5.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

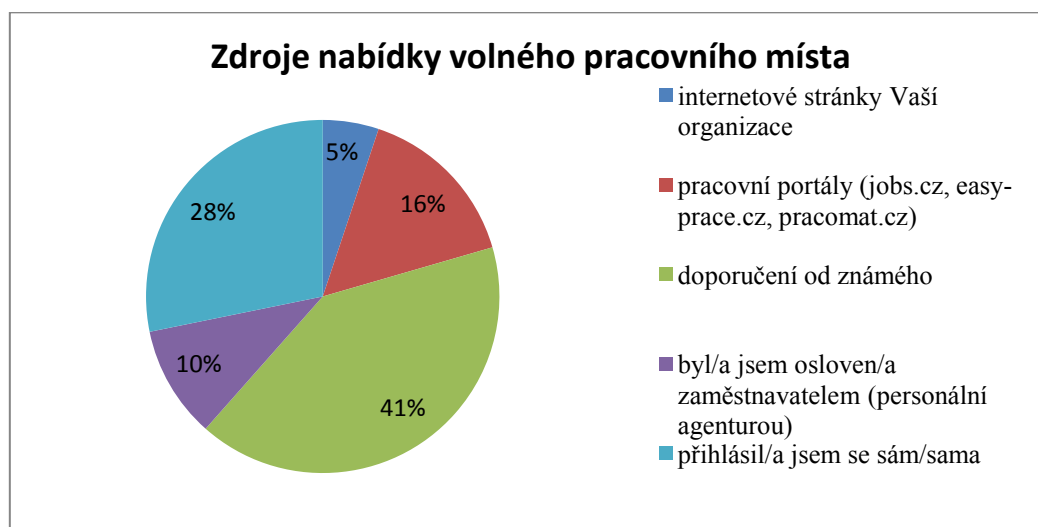
Po obdržení vyplněných dotazníků bylo provedeno jejich vyhodnocení a získaná data byla zaznamenána do tabulek v počítačovém programu Microsoft Excel, z nichž poté byly vytvářeny grafy k jednotlivým otázkám. Procenta jsou zaokrouhlena na desetiny tak, aby výsledný součet všech možností byl 100 %. Dále byla získána data zaznamenávána do kontingenčních tabulek, viz příloha č. 4, ve kterých je možné lépe zhodnotit získané odpovědi v závislosti na pohlaví dotazovaných, jejich pracovní pozici a počtu odpracovaných let v dané organizaci.

Prvních šest otázek v dotazníku je zaměřeno na získávání zaměstnanců.

Otázka č. 1 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

Tato otázka byla zaměřena na oblast samotného získávání, konkrétně na to, z jakých zdrojů získali informace o nabídce, jinak řečeno, odkud se uchazeči dozvěděli o volném pracovním místě. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.1 a v kontingenční tabulce č. 1 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.1 Zdroje nabídky volného pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

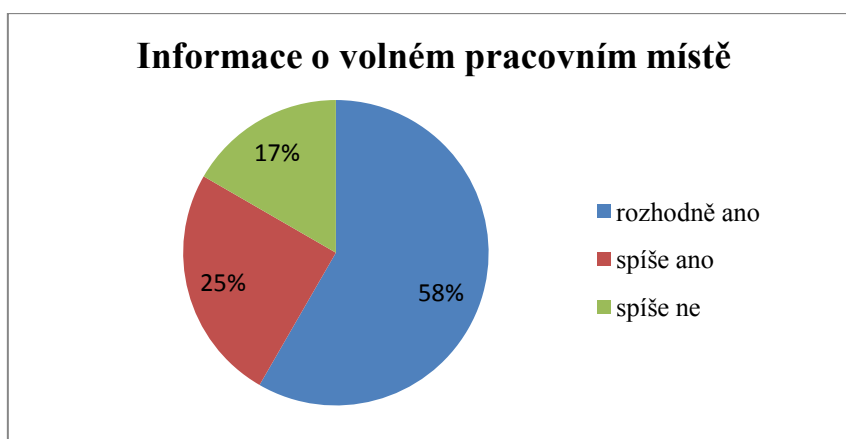
Z grafu je možné vidět, že nejčastějším zdrojem, využívaným uchazeči při hledání práce je doporučení od známé osoby, ve většině případů konkrétně od zaměstnanců pracujících v dané organizaci. Tuto možnost využilo 41 % (6) dotazovaných. Jako druhou nejčastěji využívanou variantou byla samotná zainteresovanost uchazečů, kteří zavítali s životopisem do organizace a zjišťovali, zda zaměstnavatelé zrovna nehledají pracovníky na volné pracovní pozice. Tuto variantu uvedlo 28 % (11) dotazovaných. Třetím nejčastějším zdrojem je internet, což není nijak překvapivé, jelikož v dnešní době je internet považován za nedílnou součást života většiny lidí, konkrétně se jedná o pracovní portály, jako jsou jobs.cz, easy-prace.cz, pracomat.cz atd., které jsou v dané organizaci upotřebeny. Tuto možnost využilo 16 % (6) dotazovaných. 10 % (4) dotazovaných bylo osloveno samotným zaměstnavatelem, většinou prostřednictvím personálních agentur, jež jsou v dané organizaci používány. Dále 5 % (2) zaměstnanců uvedlo, že nabídku volného pracovního místa našli přímo na internetových stránkách vybrané organizace. Žádný z dotazovaných neuvedl jako

možnost zdroje při hledání zaměstnání inzerci v tiskovinách nebo úřad práce, přičemž jsou obě tyto možnosti v dané společnosti využívány. Jiný způsob nebyl zaměstnanci vyplněn.

Otázka č. 2 Získal/a jste prostřednictvím nabídky práce dostatek informací o volném pracovním místě?

Prostřednictvím této otázky byla od zaměstnanců získávána data, týkající se dostačujících informací o volném pracovním místě, jinými slovy, zda se zaměstnanci dozvěděli v nabídce volného pracovního místa všechny potřebné informace. Na tuto otázku odpovídali pouze ti pracovníci, kteří v otázce č. 1 neuvedli jako možnost zdroje nabídky pracovní pozice doporučení od známého a přihlášení samotného uchazeče. Jednalo se tedy pouze o 12 dotazovaných. U ostatních zdrojů jako jsou internetové stránky organizace, inzerce aj. jsou dostačující informace důležitým aspektem. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.2 a v kontingenční tabulce č. 2 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.2 Informace o volném pracovním místě



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že valná většina zaměstnanců byla s poskytnutými informacemi spokojena. 58 % (7) dotazovaných uvedlo, že informace o volném pracovním místě byly rozhodně dostačující. Dalších 25 % (3) zvolilo možnost odpovědi spíše dostačující a 17 % (2) uvedlo, že informace uvedené v nabídce o volné pracovní pozici spíše dostačující nebyly. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by s informacemi rozhodně nebyl spokojen.

Otázka č. 3 Které informace Vám v nabídce práce chyběly?

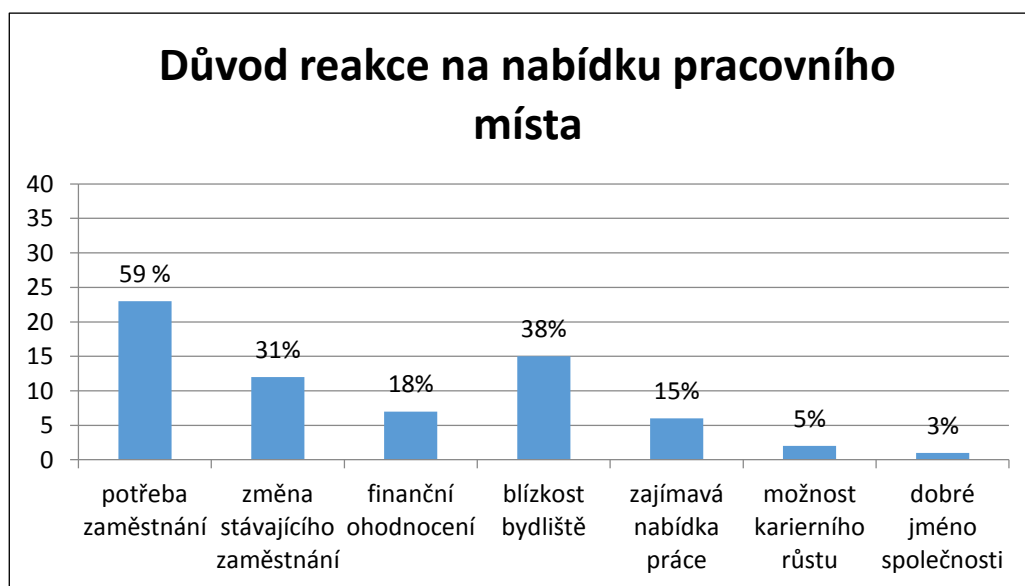
Tato otázka byla položena za účelem získání doplňujících informací od zaměstnanců, kteří uvedli v otázce č. 2 to, že jim informace, v nabídce volného pracovního místa nepřišly

zcela dostačující. V předešlé otázce tuto skutečnost uvedli pouze dva zaměstnanci. První ze zaměstnanců uvedl, že mu na internetových stránkách dané organizace chyběly informace a výši platu. Tato odpověď nebyla žádným překvapením, a to z toho důvodu, že organizace má v nabídkách práce na svých stránkách uvedeno, pouze to, že je nabízeno odpovídající mzdové ohodnocení. Druhá z dotazovaných uvedla, že nevěděla, co má přesně očekávat jako náplň práce. I tato zaměstnankyně uvedla jako zdroj nabídky práce internetové stránky společnosti.

Otázka č. 4 Z jakého důvodu jste reagoval/a na tuto nabídku práce? (můžete označit více odpovědí)

Otázka byla zaměřena na to, proč se zaměstnanci ucházeli o danou pracovní pozici, neboli z jakého důvodu na nabízené pracovní místo reagovali. V této otázce bylo možné vybrat více odpovědí, popřípadě bylo možné dopsat jinou odpověď, pokud nebyla zmíněna v nabídce možností. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.3 a v kontingenční tabulce č. 3 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.3 Důvod reakce na nabídku pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

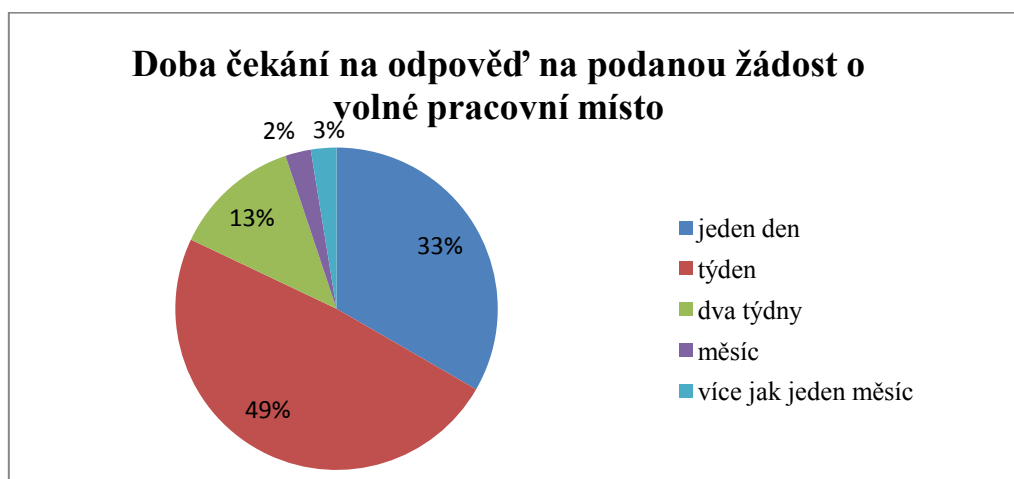
Jak je možné vidět z grafu, na otázku, z jakého důvodu reagovali pracovníci na nabídku pracovního místa, reagovalo 59 % (23) dotazovaných odpovědí, že potřebovali zaměstnání, čímž byl tento problém prostřednictvím jejich reakce na nabídku následně vyřešen. Druhým nejčastějším důvodem bylo umístění organizace v blízkosti bydliště zaměstnanců. Takto reagovalo 38 % (15) dotazovaných. Třetím nejčastěji vybraným důvodem byla potřeba změny stávajícího zaměstnání. Tuto možnost vyplnilo 31 % (12) dotazovaných.

Dalších 18 % (7) dotazovaných uvedlo, jako důvod zájmu o nabízené místo, finanční ohodnocení. 15 % (6) dotazovaných také uvedlo jako důvod i to, že se jednalo o zajímavou nabídku práce. 5 % (2) dotazovaných uvedlo, že je zaujala možnost kariérního růstu a 3 % (1) z tázaných uvedlo, že jejich zájem o nabízenou pozici vzbudila prestiž organizace. Jiný důvod pracovníci neuvedli.

Otázka č. 5 Jak dlouho trvalo, než jste obdržel/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?

Pomocí této otázky byly získávány informace o tom, jak dlouho zaměstnanci čekali na odezvu ode dne, kdy poslali žádost na volnou pracovní pozici. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.4 a v kontingenční tabulce č. 4 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.4 Doba čekání na odpověď na podanou žádost o volné pracovní místo



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že pracovníkům personálního útvaru záleží na tom, aby byly odpovědi na žádosti uchazečů rozeslány co nejdříve. Celkem 49 % (19) dotazovaných uvedlo, že odpověď na jejich žádost obdrželi do jednoho týdne. 33 % (13) zaměstnanců zvolilo jako možnost jeden den, což je velmi uspokojivé zjištění, jelikož v dnešní době ne vždy zaměstnanci personálních útvarů dbají na to, aby byly rozeslány odpovědi co nejdříve, v horším případě zapomenou odpovědět úplně.

Otázka č. 6 Byly v pozvánce k pohovoru uvedeny všechny potřebné informace (místo a čas konání pohovoru, požadované dokumenty apod.)?

Otázka byla zaměřena na potřebné informace obsažené v pozvánce například k pohovoru. Zda byl v daném dokumentu uveden čas a místo konání výběrového řízení, potřebné dokumenty, které s sebou měli uchazeči vzít apod. Výsledky jsou uvedeny v kontingenční tabulce č. 5 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

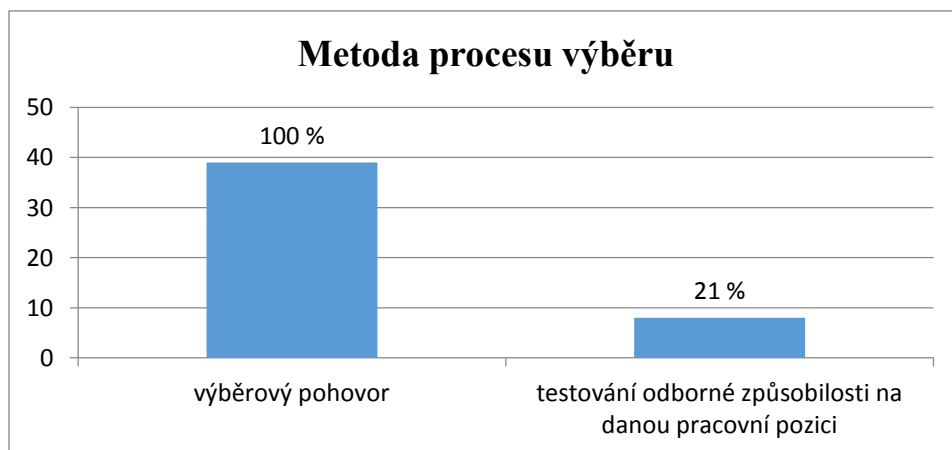
Je možné usoudit, že v této otázce byla odpověď ode všech respondentů jednoznačná. Všechny 100 % (39) dotazovaných uvedlo, že všechny potřebné informace v pozvánce byly uvedeny.

Následující otázky jsou zaměřeny na oblast výběrové řízení, a to zejména na výběrové pohovory.

Otázka č. 7 Jakou metodu či formu procesu výběru jste absolvoval/a?

Touto otázkou bylo zjišťováno, jakých forem procesu výběru se zaměstnanci vybrané organizace účastnili. V organizaci jsou nejčastěji využívány výběrové pohovory, avšak v některých případech (např. někteří THP pracovníci), je ve firmě uplatňováno testování odborné způsobilosti např. formou testování manuální zručnosti, jazykových testů, PC znalostí apod.). Na tuto otázku bylo možné odpovědět libovolným počtem vybraných možností, popřípadě bylo také možné dopsat jinou, pokud nebyla zmíněna v nabídce odpovědí. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.5 a v kontingenční tabulce č. 6 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.5 Metoda procesu výběru



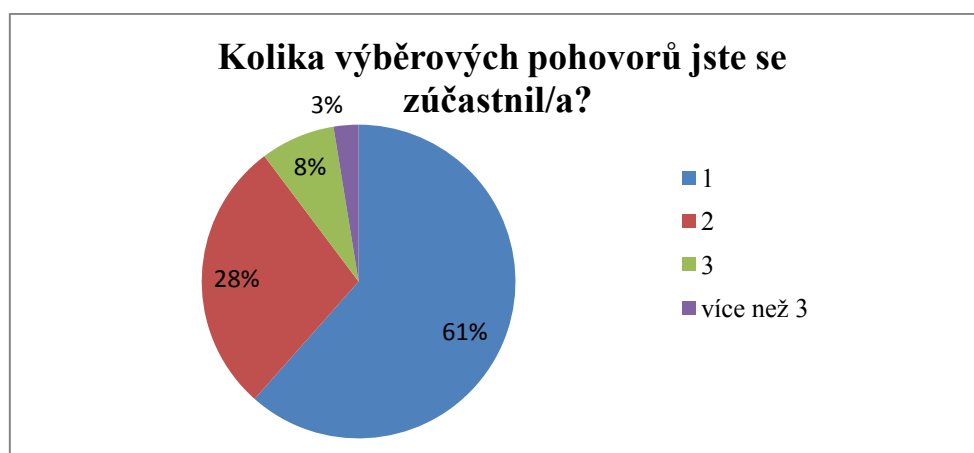
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, u této otázky mohli respondenti označit více odpovědí. 100 % (39) dotazovaných uvedlo, že se účastnili výběrového pohovoru. Z respondentů 17 % (8) také jako další možnost uvedlo, že se účastnilo i testování odborné způsobilosti na danou pracovní pozici prostřednictvím jazykových testů, testů PC znalostí apod. Mezi odpověďmi respondentů nebyly uvedeny žádné jiné metody, kterých by se pro jejich pracovní pozici měli účastnit.

Otázka č. 8 Kolika výběrových pohovorů jste se zúčastnil/a?

Kromě toho, že respondenti mohli uvést, jaké formy výběrového řízení se zúčastnili, měli možnost v otázce č. 8 i uvést informace o tom kolika výběrových pohovorů se účastnili. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.6 a v kontingenční tabulce č. 7 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.6 Počet výběrových pohovorů



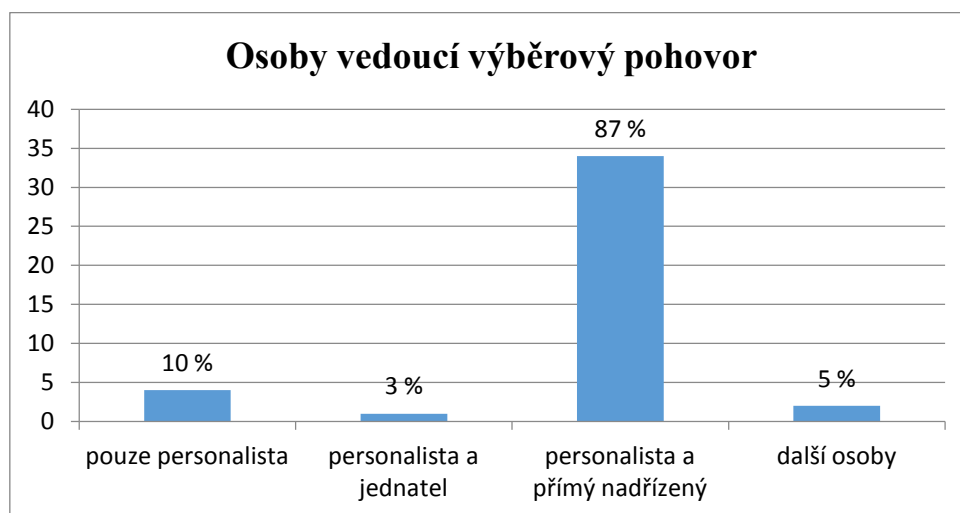
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku kolika výběrových pohovorů se zaměstnanci zúčastnili, bylo na výběr ze čtyř odpovědí. Možnost s jedním pohovorem zvolilo celkem 61 % (24) dotazovaných, tudíž je zřejmé, že tento počet pohovorů byl nejčastěji využíván pracovníky personálního útvaru u vybraných zaměstnanců. Dalších 28 % (11) respondentů uvedlo, že se zúčastnilo dvou pohovorů. Možnost se třemi výběrovými pohovory zvolilo 8 % (3) dotazovaných, a dokonce jeden z respondentů uvedl, že se účastnil více jak tří pohovorů.

Otázka č. 9 Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru? (můžete označit více odpovědí)

Tato otázka byla také zaměřena na oblast týkající se výběrových pohovorů, a to konkrétně na osoby, které se výběrových pohovorů účastnily a vedly jej. Na tuto otázku bylo možné odpovědět libovolným počtem vybraných možností, popřípadě bylo také možné dopsat jinou, pokud nebyla zmíněna v nabídce odpovědí. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.7 a v kontingenční tabulce č. 8 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.7 Osoby vedoucí výběrový pohovor



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 87 % (34) dotázaných uvedlo, že se jejich výběrového pohovoru účastnil personalista a jeho přímý nadřízený. Většina odpovědí byla tvořena právě touto možností. Další odpovědi byly uvedeny jen malým počtem zaměstnanců. 10 % respondentů uvedlo, že byl jejich pohovor veden pouze zaměstnancem personálního útvaru. Jeden respondent uvedl možnost, ve které bylo uvedeno, že se jeho pohovoru účastnil personalista a jednatel společnosti. Nutno zmínit, že 5 % (2) dotazovaných uvedlo, že se jejich pohovoru účastnily i jiné osoby. Tuto možnost zvolili respondenti, kteří zároveň zvolili možnost s personalistou. Jeden respondent uvedl, že se jeho výběrového pohovoru účastnil psycholog a druhý respondent uvedl ředitele divize a vedoucího kvality.

Otázka č. 10 Představily se Vám osoby, které výběrový pohovor vedly?

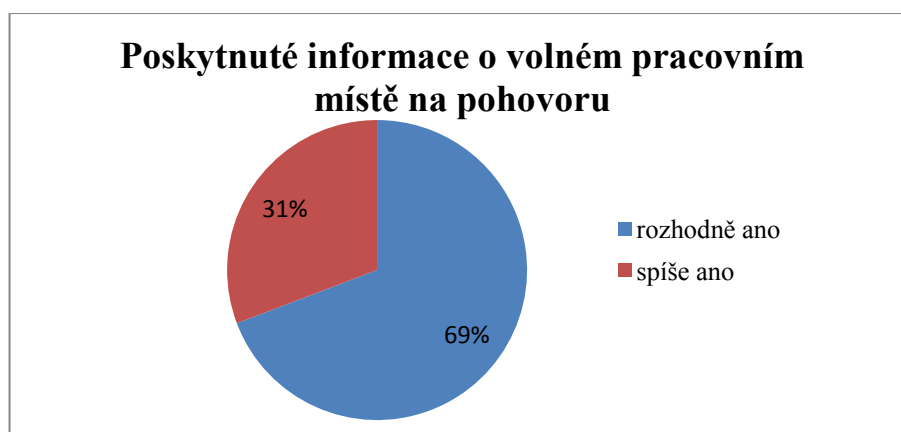
I tato otázka byla zaměřena na osoby vedoucí výběrový pohovor, a to konkrétně na to, zda se jim osoby přítomné na výběrovém pohovoru představily. Výsledky jsou uvedeny a v kontingenční tabulce č. 9 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

I u této otázky, jako tomu tak bylo i u otázky č. 6, byla odpověď ode všech dotazovaných jednoznačná. U této otázky 100 % (39) dotazovaných uvedlo, že se osoby, vedoucí výběrový pohovor vždy představily.

Otázka č. 11 Byl/a jste dostatečně seznámen/a s volným pracovním místem?

Tato otázka byla také věnována oblasti týkající se výběrového pohovoru, a to konkrétně toho, zda se respondenti dozvěděli všechny potřebné informace o volném pracovním místě v průběhu pohovoru. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.8 a v kontingenční tabulce č. 10 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.8 Poskytnuté informace o volném pracovním místě na pohovoru



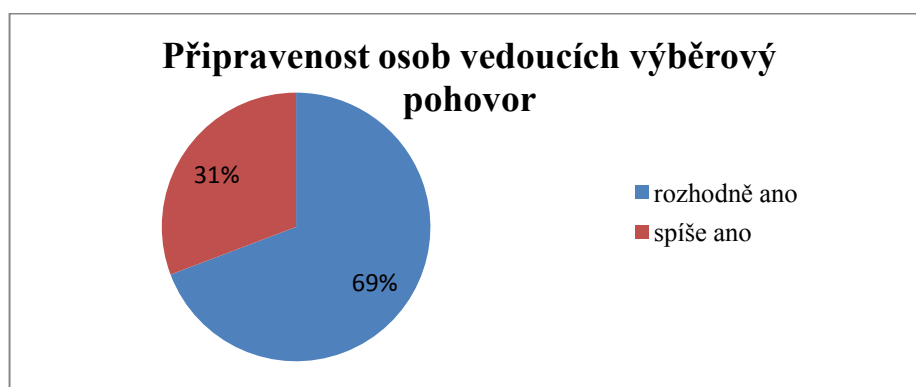
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné usoudit, že osoby vedoucí výběrový pohovor vědí, jaké informace je zapotřebí sdělit uchazečům, a to hlavně informace týkající se konkrétního pracovního místa, o které se účastník výběrového pohovoru uchází. U této otázky nikdo z respondentů nezvolil možnost negativní odpovědi. Ze všech dotázaných 69 % (27) hodnotilo poskytnuté informace jako zcela dostačující, zbylých 31 % (12) zhodnotilo poskytnuté informace jako spíše dostačující.

Otázka č. 12 Byly osoby vedoucí výběrový pohovor připraveny?

Otázka byla zaměřena na připravenost osob vedoucí výběrový pohovor, jinak řečeno, jaký pocit z těchto osob měli účastníci pohovoru. Výsledky jsou uvedeny v grafu 5.9 a v kontingenční tabulce č. 11 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.9 Přípravenost osob vedoucích výběrový pohovor



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že osoby vedoucí výběrový pohovor, působily na uchazeče připraveným dojmem. Většina respondentů, což bylo přesně 69 % (27) zvolilo odpověď rozhodně ano, zbývajících 31 % (12) zvolilo odpověď spíše ano, tudíž je možné, že si povšimli nějakých nedostatků, avšak ne nijak závažných, jelikož i přesto hodnotili tuto otázku kladně.

Otázka č. 13 Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího rozhovoru? (např. počet dětí, sexuální orientace, národnost, rodinná či osobní situace)

Otázka byla zaměřena na oblast týkající se nevhodných či diskriminačních otázek, na které by se osoby vedoucí výběrový pohovor neměly ptát, ale i tak se někdy stane to, že při pohovorech zaměstnanci tyto otázky občas zaznamenají. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.10 a v kontingenční tabulce č. 12 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.10 Diskriminační otázky u výběrového pohovoru



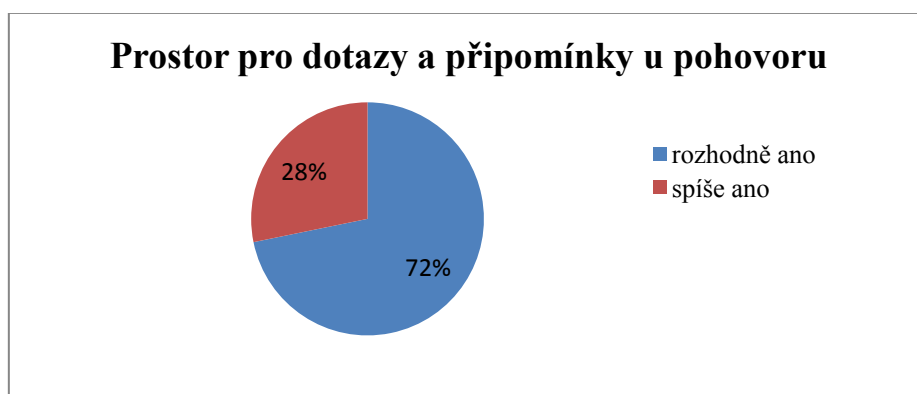
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné usoudit, že i v dané organizaci se osoby vedoucí výběrový pohovor občas zeptaly na nevhodnou otázku, díky čemuž se poté uchazeči mohli cítit nepříjemně. Avšak tato situace podle grafu nastala jen u 5 % (2) dotazovaných. Jelikož tato otázka byla položena formou polouzavřené otázky, respondenti se také vyjádřili, o jaké otázky konkrétně šlo. Osoby vedoucí pohovor se obou respondentů zeptaly na tutéž otázku, a to kolik mají dětí. Zbýlých 95 % (37) uvedlo, že jim žádné nevhodné otázky pokládány nebyly.

Otázka č. 14 Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy u pohovoru?

Kromě toho, že uchazeči o volné pracovní místo na výběrovém pohovoru odpovídají na otázky položené osobami vedoucí výběrový pohovor, je nutné neopomínat i to, že i uchazeči mohou mít nějaké otázky, a tudíž je potřebné jim pro zmíněné dotazy dát prostor. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.11 a v kontingenční tabulce č. 13 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.11 Prostor pro dotazy a připomínky u pohovoru



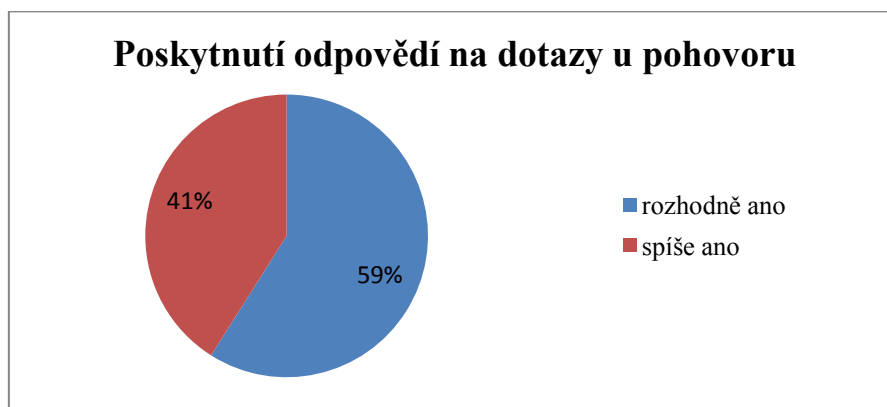
Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu lze usoudit, že všichni dotazovaní odpovídali na tuto otázku kladně, jakož tomu tak bylo například i u otázky č. 12. Celých 72 % (28) respondentů zvolilo odpověď – rozhodně ano. Tudíž u pohovoru ani na malý okamžik pocít, že by se na něco nemohli zeptat. Zbývajících 28 % (11) dotazovaných byla zaznamenána odpověď – spíše ano, tudíž je možné, že při jejich výběrovém rozhovoru nastal okamžik, kdy měli pocit, že nemají možnost se na nějakou otázku doptat.

Otázka č. 15 Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše dotazy?

Otázka č. 15 byla také jako předchozí otázka zaměřena na možné dotazy uchazečů při výběrovém pohovoru, tentokrát však na to zda jim osoby vedoucí pohovor zodpověděly všechny dotazy, které jim uchazeči během pohovoru položili. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.12 a v kontingenční tabulce č. 14 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.12 Poskytnutí odpovědí na dotazy u pohovoru



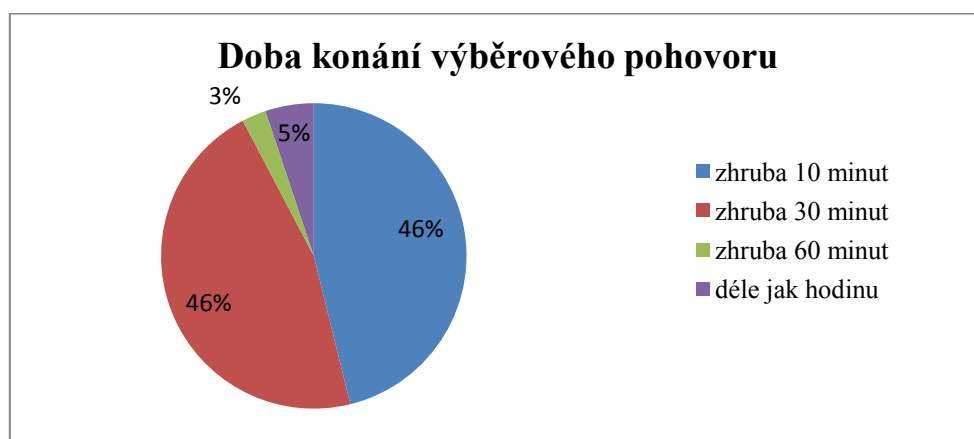
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 59 % (23) dotazovaných možností – rozhodně ano. Tudiž je možné říci, že jim při výběrovém pohovoru byly zodpovězeny všechny dotazy. Dalších 41 % (16) uvedlo odpověď – spíše ano, tzn., že je možné, že jim osoby vedoucí pohovor nebyly schopné odpovědět na některý z jejich položených dotazů.

Otázka č. 16 Jak dlouho probíhal výběrový pohovor?

Tato otázka už nebyla zaměřena na dotazy u pohovoru, nýbrž na to, jak dlouho trval výběrový pohovor u jednotlivých zaměstnanců. Délka pohovorů se liší, v závislosti na tom, jaké pracovní místo je obsazováno, kdo všechno se účastní výběrového pohovoru, zda je při pohovoru ověřována uchazečova odborná způsobilost apod. Výsledky jsou uvedeny v grafu 5.13 a v kontingenční tabulce č. 15 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.13 Doba konání výběrového pohovoru



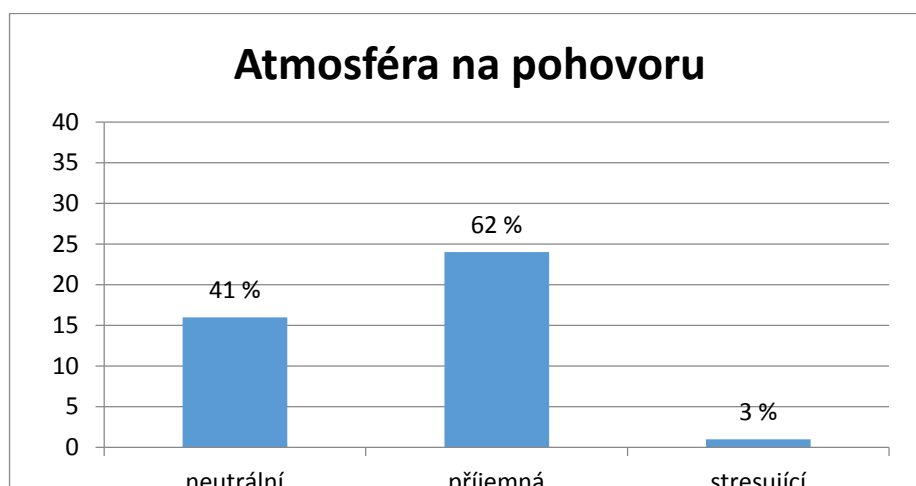
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče délky výběrových pohovorů, většina dotazovaných uvedla jako dobu trvání jejich pohovorů 10 minut a půl hodiny. Tyto dvě možnosti byly vybrány stejným počtem respondentů, což bylo přesně 46 % (18). Jeden respondent uvedl, že jeho pohovor probíhat zhruba hodinu, jednalo se o zaměstnance na pozici THP. Další dva zaměstnanci na pozici THP uvedli, že jejich pohovor trval dokonce déle jak hodinu.

Otázka č. 17 Jak byste zhodnotil/a atmosféru pohovoru?

Tato otázka byla zaměřena na celkový dojem zaměstnanců z pohovoru, tedy jak hodnotili jeho atmosféru. Na tuto otázku bylo možné odpovědět libovolným počtem vybraných odpovědí, popřípadě bylo také možné dopsat jinou, pokud nebyla zmíněna v nabídce možností. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.14 a v kontingenční tabulce č. 16 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.14 Atmosféra na pohovoru



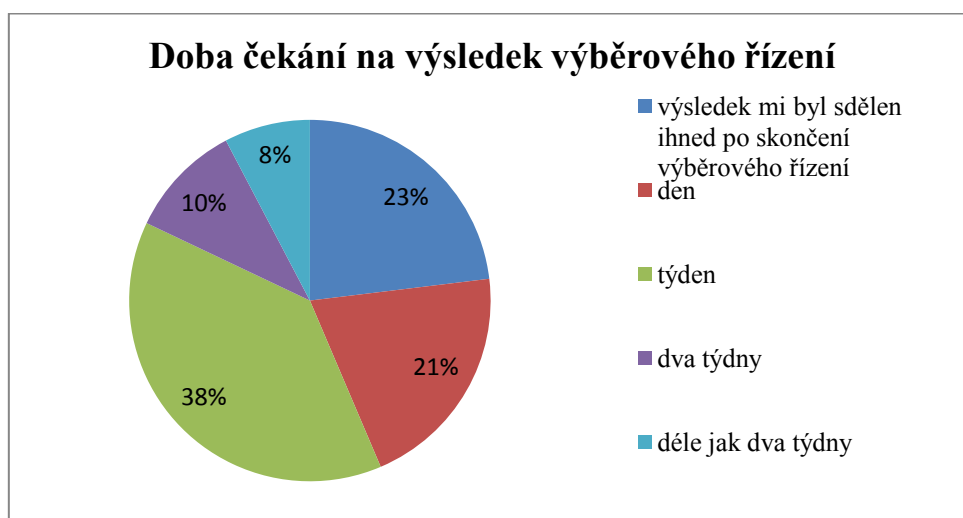
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti hodnotili výběrový pohovor spíše kladně. Celkem 62 % (24) dotazovaných uvedlo, že atmosféra na výběrovém pohovoru byly příjemná. Dále 41 % (16) respondentů hodnotilo atmosféru na výběrovém pohovoru jako neutrální. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že atmosféra u pohovoru na něj působila stresujícím dojmem. Nikdo z dotazovaných neuvedl žádnou jinou možnost.

Otázka č. 18 Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového řízení?

Cílem otázky č. 18 bylo zjistit, jak dlouho respondenti čekali na informace, týkající se výsledku výběrového řízení. V této otázce bylo na výběr z šesti možností. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.15 a v kontingenční tabulce č. 17 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.15 Doba čekání na výsledek výběrového řízení



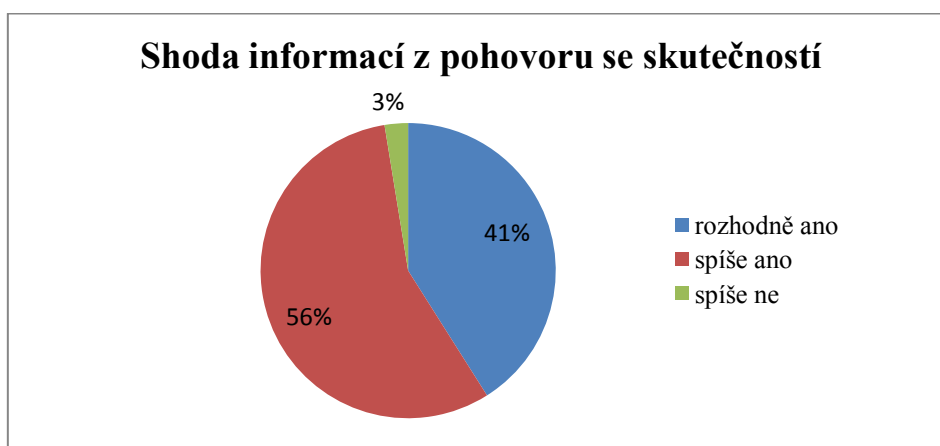
Zdroj: Vlastní zpracování

Nikdo z respondentů nezvolil odpověď, že by jim žádný výsledek nebyl oznámen, a tudíž by se museli ozvat sami. Celkem 23 % (9) dotazovaných uvedlo, že jim byl výsledek výběrového řízení sdělen hned po skončení pohovoru a 21 % (8) uvedlo, že očekávaný výsledek obdrželi hned další den. Největší podíl na odpovědích měla možnost – jeden týden, tuto odpověď zvolilo 38 % (15). Dalších 10 % (4) zvolilo možnost – dva týdny a 8 % (3) respondentů uvedlo, že na výsledek čekali déle jak dva týdny.

Otázka č. 19 Shodují se informace o pracovním místě získané při výběrovém pohovoru se skutečností?

Respondenti měli také možnost vyjádřit se prostřednictvím otázky č. 19 k tomu, zda se informace o nabízeném pracovním místě získané na výběrovém pohovoru shodují se skutečností. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.16 a v kontingenční tabulce č. 18 viz příloha č. 4 Kontingenční tabulky.

Graf 5.16 Shoda informací z pohovoru se skutečností



Zdroj: Vlastní zpracování

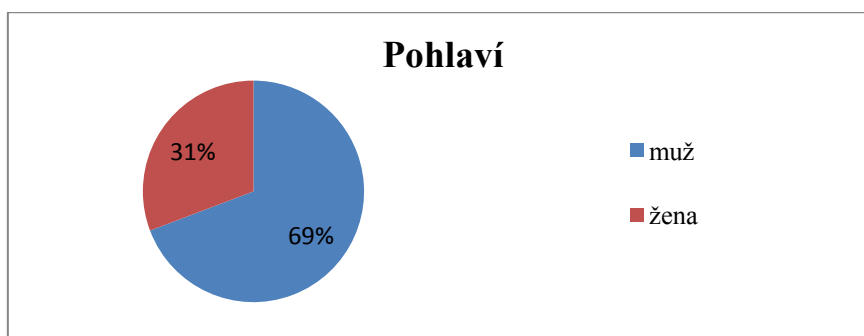
Z celkového počtu respondentů se 41 % (16) dotazovaných v této otázce vyjádřilo, že informace o pracovní pozici získané na výběrovém pohovoru byly zcela shodné se skutečností. Dalších 56 % (22) uvedlo, že jsou informace spíše shodné a jeden ze zaměstnanců uvedl, že se informace se skutečností spíše neshodují.

Následující tři otázky jsou identifikační, do dotazníku byly zakomponovány hlavně z toho důvodu, že u některých otázek, může mít vliv na výsledky právě pohlaví zaměstnanců, pracovní pozice, na kterých jsou pracovníci zaměstnáni i doba, po kterou zaměstnanci v dané organizaci působí. Všechny výsledky otázek jsou z tohoto důvodu znovu uvedeny v přílohách ve formě kontingenčních tabulek.

Otázka č. 20 Jaké je Vaše pohlaví?

Tato otázka se týkala pohlaví respondentů. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.17.

Graf 5.17 Pohlaví zaměstnanců



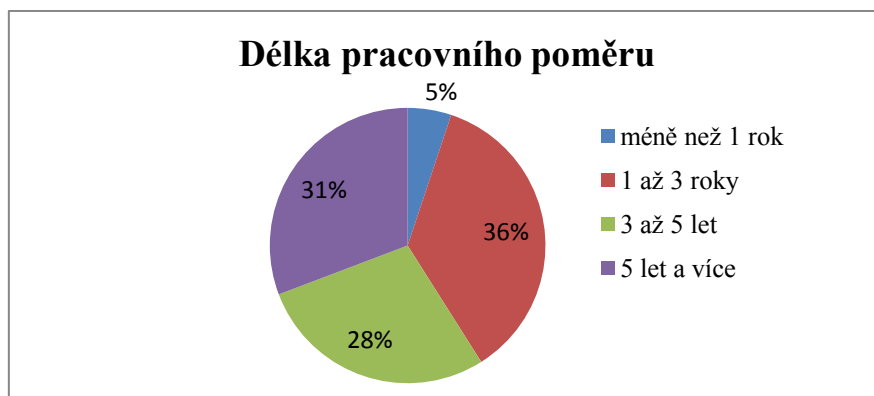
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 69 % (27) respondentů tvořili muži a 31 % (12) tvořily ženy.

Otázka č. 21 Jak dlouho pracujete v této organizaci?

Předposlední otázka č. 21 byla zaměřena na dobu, kterou zaměstnanci pracují v organizaci. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.18.

Graf 5.18 Délka pracovního poměru



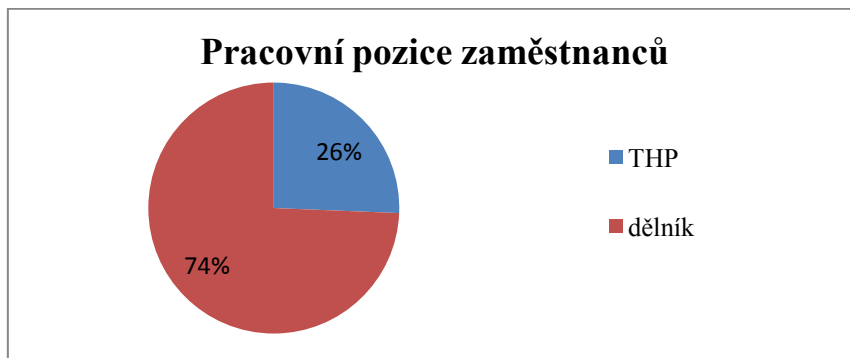
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé že větší počet respondentů pracuje v organizace kratší dobu jak 5 let. Zde je zahrnuto 5 % (2) dotazovaných, kteří jsou v dané organizaci zaměstnání kratší dobu jak jeden rok, dále 36 % (14) respondentů, ti jsou v organizaci déle jak jeden rok, avšak kratší dobu jak tři roky. 28 % (11) zaměstnanců, pracuje v organizaci více jak tři roky, avšak méně jak pět let. Zbýlých 31 % (12) zahrnuje zaměstnance pracující v organizaci déle jak pět let.

Otázka č. 22 Na jaké pozici pracujete?

Otázkou č. 22 bylo zjišťováno, na jaké pracovní pozici jsou respondenti zaměstnáni. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.19.

Graf 5.19 Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je lze vidět, že 26 % (10) dotazovaných byli THP a 74 % (29) byli dělníci.

5.4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno několik skutečností. Nejčastějším způsobem, jakým se zaměstnanci dozvěděli o nabídce volné pracovního místa, bylo doporučení od známých. Většina dotazovaných se z nabídky práce dozvěděla všechny potřebné informace, ale dvěma respondentům některé podstatné informace scházely. Nejčastějším důvodem reakce na nabídku práce byla potřeba zaměstnání, dalším byla blízkost bydliště. Velký počet respondentů obdrželo odpověď na žádost o volnou pracovní pozici do jednoho týdne. Všichni dotazovaní získali v pozvánce k výběrovému řízení všechny potřebné informace. Všichni respondenti uvedli, že se účastnili výběrového pohovoru, jen malý počet uchazečů uvedl, že se zúčastnil ještě jiné formy (testy). Větší počet dotazovaných uvedlo, že se účastnilo pouze jednoho pohovoru. U většiny respondentů se výběrového pohovoru účastnil personalista a přímý nadřízený. Všem respondentům se osoby vedoucí výběrový pohovor představily a zároveň je dostatečně seznámily s nabízeným místem. Zaměstnanci uvedli, že osoby vedoucí výběrový pohovor byly připraveny. Dva z dotazovaných uvedli, že jim byly položeny diskriminační otázky, zbytku respondentů nebyly. Dále zaměstnanci uvedli, že jim byl u výběrového pohovoru poskytnut prostor na jejich dotazy a také jim byly zodpovězeny. U většiny dotazovaných trval pohovor 10 až 30 minut. Atmosféru výběrového pohovoru hodnotila většina dotazovaných jako příjemnou. Velký počet zaměstnanců se dozvěděl výsledek o výběrovém řízení do týdne. Pro většinu zaměstnanců se informace o pracovním místě získané na pohovoru shodují se skutečností. Nadpoloviční většina dotazovaných byli muži, zaměstnanci pracující v organizaci méně jak 5 let a na pozici dělník.

6 Návrhy a doporučení

Návrh na uveřejnění nabídek práce na sociálních sítích

Sociální sítě jsou v současnosti velkým trendem a mnoho zaměstnavatelů je hojně využívá jako jednu z možností uveřejňování nabídek volných pracovních míst. Z rozhovoru s personální ředitelkou vybrané organizace bylo zjištěno, že v dané organizaci tato forma zveřejnění není používána, a tudíž tato forma nebyla uvedena jako možnost v otázce č. 1 dotazníkového šetření. Z tohoto důvodu možná přicházejí o mnoho potenciálních uchazečů. V Česku je nejznámější a nejvíce využívanou sociální sítí Facebook. Za vedení účtu na Facebooku by navíc organizaci nevznikaly ani žádné náklady, jelikož je to bezplatné. Tudíž by bylo dobré, kdyby byl v organizaci pověřen zaměstnanec, který by tuto stránku rozvíjel a průběžně tak zveřejňoval nabídky pracovních míst. Vhodným zaměstnancem by mohl být některý z pracovníků personálního útvaru. Je nutné také zmínit, že je ve vybrané organizaci využívána profesní sociální síť LinkedIn, což ukazuje, že se vedení společnosti přizpůsobuje trendům dnešní společnosti, jelikož se jedná o síť, která se stává stále populárnější.

Návrh na odměnu za doporučení zaměstnancem

Z otázky č. 1 vyplynulo, že 41 % dotazovaných bylo doporučeno známým, z tohoto důvodu by k navýšení počtu uchazečů mohlo přispět zavedení programu na odměňování zaměstnanců za doporučení uchazeče. Samozřejmě by bylo vhodné odměňovat pouze ty zaměstnance, kteří by nejen doporučili uchazeče, ale zároveň by jimi doporučená osoba prošla výběrovým řízením a tříměsíční zkušební dobou. Forma odměny by mohla být v podobě finanční částky, která by byla přičtena ke mzdě doporučujícího zaměstnance.

Návrh na zkvalitnění nabídky práce na stránkách organizace

V otázce č. 2 dva respondenti uvedli, že se prostřednictvím nabídky práce nedozvěděli úplně všechny potřebné informace. Oba z uchazečů uvedli v otázce č. 1, že se o nabídce práce dozvěděli prostřednictvím internetových stránek organizace. V otázce č. 3 dále uvedli, jaké informace jim chyběly. Jeden z respondentů uvedl, že nezískal informaci o výši mzdy a druhý z uchazečů si neuměl z popisu představit přesnou náplň práce. Jelikož je vzor nabídky již v dané organizaci vytvořen, viz příloha č. 3, je návrhem pouze zkvalitnění vyplňování nabídky a následná kontrola všech informací.

Návrh na stanovení jednotné doby zasilání výsledků o výběrovém řízení uchazečům

Po vyhodnocení otázky č. 18 bylo zjištěno, že 8 % dotazovaných dostalo výsledek o výběrovém řízení až po dvou týdnech, dalších 10 % respondentů uvedlo, že toto vyrozumění obdrželo až během druhého týdne. Na druhou stranu 23 % respondentů uvedlo, že se výsledek dozvěděli hned po skončení výběrového řízení. Tudíž by bylo vhodné stanovit tuto dobu na jeden týden, aby uchazeči nečekali příliš dlouho, a zároveň, aby měly osoby, rozhodující o přijímání zaměstnanců, dostatek času na důkladné zvážení.

Návrh na zařazení metody ukázek práce při výběrovém řízení na dělnické pozice

Další návrh je stanoven díky možnosti účasti na výběrovém pohovoru na dělnickou pozici a následném zjištění jeho průběhu. Tímto návrhem je zavedení ukázek práce. Pomocí těchto ukázek by měly být prověřeny schopnosti a dovednosti požadované na danou pozici. Praktické prověření uchazeče mnohokrát více prokáže, zda je dotýčný způsobilý vykonávat danou pozici, mnohem lépe, než informace o dovednostech a dosaženém vzdělání uvedené v životopise. Součástí výběrového řízení, by mohlo být také i předvedení práce na výrobním zařízení pracovníkem organizace, pro bližší přiblížení náplně práce pro uchazeče.

Návrh na zavedení odborných testů nebo AC

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že z celkového počtu dotazovaných se pouze 8 zúčastnilo, kromě výběrového pohovoru ještě dalších testů. Avšak pro některé pracovní pozice by tyto testy nemusely být vůbec zbytečné. Například testy počítačových znalostí, pokud zaměstnanci pracují například s programem MS Office. Na pozicích, kde je vyžadována znalost cizích jazyků, se kromě rozhovoru v daném jazyce mohou provádět i různé písemné testy. V organizaci není využívána metoda AC, tudíž je obsahem tohoto návrhu i návrh na zvážení využívání této metody, alespoň na některé z pozic. Například modelová situace, kdy by byl uchazeč o volné pracovní místo na pozici mistra v této roli. Uchazeč by měl za úkol setkat se s podřízeným pracovníkem a předat mu zpětnou vazbu na jeho přístup a pracovní výkon (na to, co se daří i co je nutné změnit a zlepšit). Uchazeč má za cíl podřízeného pracovníka motivovat a dovést ke změně. Výhodou této metody je získání velkého množství informací o účastnících, zjištění vzorců jejich chování, možnost pozorovat účastníky v interakci s druhými při relativně reálných modelových situacích, což jiná metoda výběrového řízení zatím neumožňuje. Mezi výhody také patří vyšší objektivita, kterou zaručuje větší počet zaškolených hodnotitelů. Na trhu se pohybují v různých cenových

relacích v závislosti na dané pracovní pozici, délce AC a počtu hodnotitelů, takže rozdíl v ceně může být značný.

Návrh na zaznamenávání nákladů spojených s procesem získávání a výběru zaměstnanců

Dalším návrhem, který by mohl stát za zvážení je sledování a zapisování nákladů vznikajících v průběhu získávání a výběru pracovníků. Toto opatření by mohlo zaměstnancům personálního útvaru pomoci zaměřit se na nákladnější činnosti, metody aj. a zvážit zda jsou pro organizaci přínosné v porovnání s jejich náklady. Díky tomu by pak pracovníci personálního útvaru mohli například upustit od některých metod získávání zaměstnanců, které nepřinášejí do organizace potřebný počet uchazečů, tudíž nejsou příliš efektivní, avšak jsou poměrně nákladné.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a následné navržení opatření vedoucí ke zlepšení jejich efektivnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena do 7 kapitol. V kapitole 2 byla uvedena metodika a metody použité v bakalářské práci.

V kapitole 3 bylo definováno řízení lidských zdrojů, stručně popsány jednotlivé personální činnosti a proces výběru a získávání zaměstnanců. Dále zde bylo podrobněji popsáno získávání zaměstnanců, kde byl zmíněn například proces získávání pracovníků, zdroje získávání pracovníků, metody získávání pracovníků aj. Následně byl detailněji popsán i výběr zaměstnanců. Zde byl zmíněn proces výběru, fáze výběrového řízení, metody výběru aj.

V kapitole 4 byla představena společnost XY, její předmět podnikání, historie, personální útvar a stručně charakterizovány personální činnosti v dané organizaci.

V kapitole 5 byl představen systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, zdroje získávání zaměstnanců, metody získávání, výběrové řízení a popis činností při získávání a výběru zaměstnanců. Dále zde byl na základě pozorování popsán průběh výběrového pohovoru a následně i na základě provedeného a vyhodnocené dotazníkového šetření byla zmapována zpětná vazba k procesu získávání a výběru ze strany vybraných zaměstnanců společnosti.

V kapitole 6 bylo následně uvedeno sedm návrhů. Uveřejnění nabídek práce na sociálních sítích, zavedení odměn za doporučení zaměstnancem, zkvalitnění nabídky práce na stránkách organizace, stanovení jednotné doby zasílání výsledků o výběrovém řízení uchazečům, zařazení metody ukázek práce při výběrovém řízení na dělnické pozice, zavedení odborných testů nebo AC a zaznamenávání nákladů spojených s procesem získávání a výběru zaměstnanců. I přesto, že byla navržena možná opatření, je nutné zmínit, že je proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci na velmi dobré úrovni, což bylo zjištěno z výsledků dotazníkového šetření a z pozorování průběhu výběrového pohovoru.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
3. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
5. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press 1999. ISBN 80-7226-11-4
6. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4
7. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
9. LUMINITA, POPA. *The assesment center, a new „fashion“ in personel selection..* Annals of the University of Oradea, Economic Science Series [online]. 2009, 18(4), 439-441 [cit. 2017-01-09].
10. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: South-western, 2011. ISBN-13: 978-0-538-45315-8.
11. O' MEARA Bernard, PETZALL Stanley, *The handbook of strategic recruitmtent and selection: a systems approach*. Emerald Group Publishing Limited, 2013. ISBN 978-1-78052-810-6
12. STÝBLO, Jiří. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1

13. SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ, Hana VÁVROVÁ, *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. VŠE v Praze: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9
14. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
15. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
16. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Další zdroje

17. Interní materiály organizace

Seznam zkratk

AC – Assessment Centre

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – lidské zdroje

THP – technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4. 5. 2017

Zuzana Kaščáková

Zuzana Kaščáková

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Aktivita řízení lidských zdrojů	8
Obr. 3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	11
Obr. 3.3 Proces výběru zaměstnanců	22
Obr. 4.1 Organizační struktura personálního útvaru	33

Seznam grafů

Graf 5.1 Zdroje nabídky volného pracovního místa.....	42
Graf 5.2 Informace o volném pracovním místě	43
Graf 5.3 Důvod reakce na nabídku pracovního místa	44
Graf 5.4 Doba čekání na odpověď na podanou žádost o volné pracovní místo.....	45
Graf 5.5 Metoda procesu výběru.....	46
Graf 5.6 Počet výběrových pohovorů	47
Graf 5.7 Osoby vedoucí výběrový pohovor	48
Graf 5.8 Poskytnuté informace o volném pracovním místě na pohovoru.....	49
Graf 5.9 Připravenost osob vedoucích výběrový pohovor	50
Graf 5.10 Diskriminační otázky u výběrového pohovoru.....	50
Graf 5.11 Prostor pro dotazy a připomínky u pohovoru	51
Graf 5.12 Poskytnutí odpovědí na dotazy u pohovoru.....	52
Graf 5.13 Doba konání výběrového pohovoru.....	53
Graf 5.14 Atmosféra na pohovoru.....	54
Graf 5.15 Doba čekání na výsledek výběrového řízení	55
Graf 5.16 Shoda informací z pohovoru se skutečností.....	56
Graf 5.17 Pohlaví zaměstnanců.....	56
Graf 5.18 Délka pracovního poměru.....	57
Graf 5.19 Pracovní pozice	57

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Požadavek na zřízení nového pracovního místa

Příloha č. 3: Vzor – plakát inzerce

Příloha č. 4: Kontingenční tabulky

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Výsledky budou sloužit k vypracování mé bakalářské práce, jejímž cílem je analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve Vaší organizaci. Ujišťuji Vás, že dotazník je zcela anonymní a získaná data budou využita pro studijní účely.

Předem mockrát děkuji za Váš čas, věnovaný na vyplnění dotazníku.

Zuzana Kaščíková, studentka Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava.

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?
 - a. internetové stránky Vaší organizace
 - b. pracovní portály (jobs.cz, easy-prace.cz, linkedin.com, pracomat.cz)
 - c. úřad práce
 - d. doporučení od známého
 - e. inzerce v tiskovinách
 - f. byl/a jste osloven/a zaměstnavatelem (personální agenturou)
 - g. přihlásil/a jsem se sám/sama
 - h. jiný způsob (prosím uveďte jaký)

Na otázky 2, 3, odpovídejte, pokud jste neodpověděl na otázku č. 1 možností d, g

2. Získal/a jste prostřednictvím nabídky práce dostatek informací o volném pracovním místě?
 - a. Rozhodně ano (přejděte na otázku č. 4)
 - b. Spíše ano (přejděte na otázku č. 4)
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne

3. Které informace Vám v nabídce práce chyběly?

.....
.....

4. Z jakého důvodu jste reagoval/a na tuto nabídku práce? (můžete označit více odpovědí)
- a. potřeba zaměstnání
 - b. změna stávajícího zaměstnání
 - c. finanční ohodnocení
 - d. blízkost bydliště
 - e. zajímavá nabídka práce
 - f. možnost kariérního růstu
 - g. dobré jméno společnosti
 - h. jiný důvod (prosím, uveďte jaký)
5. Jak dlouho trvalo, než jste obdržel/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?
- a. jeden den
 - b. týden
 - c. dva týdny
 - d. měsíc
 - e. více jak jeden měsíc
 - f. nedostal/a jsem odpověď musel/a jsem se ozvat sám/sama
6. Byly v pozvánce k pohovoru uvedeny všechny potřebné informace (místo a čas konání pohovoru, požadované dokumenty apod.)?
- a. ano
 - b. ne (uveďte prosím, co Vám chybělo)
7. Jakou metodu či formu procesu výběru jste absolvoval/a?
- a. výběrový pohovor
 - b. testování odborné způsobilosti na danou pracovní pozici (test manuální zručnosti, jazykový test, test PC znalostí)
 - c. jiná forma (prosím, uveďte jaká)
8. Kolika výběrových pohovorů jste se zúčastnil/a?
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. více než 3

9. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru? (můžete označit více odpovědí)
- a. personalista
 - b. personalista a jednatel společnosti
 - c. personalista a přímý nadřízený
 - d. další osoby (prosím, uveďte které)
10. Představily se Vám osoby, které výběrový pohovor vedly?
- a. ano
 - b. ne
11. Byl/a jste dostatečně seznámen/a s volným pracovním místem?
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
12. Byly osoby vedoucí výběrový pohovor připraveny?
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
13. Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího rozhovoru? (např. počet dětí, sexuální orientace, národnost, rodinná či osobní situace)
- a. ano (prosím, uveďte které)
.....
.....
 - b. ne
14. Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy u pohovoru?
- a. ano
 - b. ne
15. Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše dotazy?
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne

16. Jak dlouho probíhal výběrový pohovor?
- a. zhruba 10 minut
 - b. zhruba 30 minut
 - c. zhruba 60 minut
 - d. déle jak hodinu
17. Jak byste zhodnotil/a atmosféru pohovoru? (můžete označit více odpovědí)
- a. neutrální
 - b. příjemná
 - c. nepříjemná
 - d. stresující
 - e. jiná.....
18. Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového řízení?
- a. dostal/a jsem výsledek ihned po skončení výběrového řízení
 - b. den
 - c. týden
 - d. dva týdny
 - e. déle jak dva týdny
 - f. nedostal/a jsem odpověď, musel/a jsem se ozvat sám/sama
19. Shodují se informace o pracovním místě získané při výběrovém pohovoru se skutečností?
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
20. Jaké je Vaše pohlaví?
- a. muž
 - b. žena
21. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
- a. méně než 1 rok
 - b. 1 až 3 roky
 - c. 3 až 5 let
 - d. 5 let a více
22. Na jaké pozici pracujete?
- a. THP
 - b. dělník

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2 Požadavek na zřízení nového pracovního místa

Požadavek na zřízení nového pracovního místa

Část A: Vyplňuje žadatel

Důvod zřízení pracovního místa: (stručný výstižný závěr z analýzy, která musí být součástí přílohy požadavku, potvrzující potřebnost zaměstnance bez možnosti jiného způsobu zajištění požadované pracovní činnosti):			
Datum zřízení:		Divize:	NS:
Kategorie: ¹⁾		Počet požad.míst:	
Název pracovního místa:			
Popis pracovní činnosti:			
Platová třída:	Směnnost: ²⁾	Částečný úvazek (Ano/Ne):	
Pracovní doba v případě částečného pracovního úvazku (v hod. za týden):			
Požadavky na zaměstnance:			
Vzdělání:	Obor:	Délka praxe v oboru:	
Kvalifikace:			
Ostatní požadavky (počítačové dovednosti, odborné kurzy, jazykové znalosti, řidičský průkaz apod.):			
Navrhovaná mzda:		Předpokl. mzdové náklady za rok (vč. SP, ZP):	
Bonusy:			
- služební automobil	ANO – NE ^{*/}	- poskytnutí notebooku	ANO – NE ^{*/}
- služební telefon	ANO – NE ^{*/}	- další vzdělávání (kvalifikace, kurzy, ...)	ANO – NE ^{*/}
Upřesnění:			
Datum a podpis navrhovatele (ředitel divize):			

Část B.: Vyplňuje schvalovatel

Připomínky a závěry schvalovatele:	
Datum a podpis schvalovatele:	
	místopředseda představenstva

Vysvětlivky:

¹⁾Kategorie – D, THP, Manažer

²⁾Směnnost – jednosměnný, dvousměnný, třisměnný, nepřetržitý

^{*/} Nehodící se škrtněte.

Zdroj: Interní materiály

Příloha č. 3 Vzor – plakát inzerce

Pokud máte zájem pracovat pro významného a největšího tuzemského výrobce obalových materiálů a válcovaných polotovarů z hliníku a splňujete požadovaná kritéria, kontaktujte Personální a právní útvar společnosti XY.

Bližší informace k jednotlivým pracovním pozicím Vám rádi sdělíme na adrese:

Společnost XY hledá do svého týmu novou kolegyni / kolegu na pozici:

NÁZEV pracovní pozice

Popis pozice:

Charakteristika pracovní činnosti, rozsah pravomoci a odpovědnosti.

Co požadujeme?

- vzdělání
- odborná praxe
- speciální kurzy, osvědčení
- odborné znalosti a dovednosti
- počítačové dovednosti
- ŘP
- Směnnost, doba určitá/neurčitá

Co nabízíme?

- zázemí výrobní společnosti v oblasti hutního materiálu, obalových materiálů na bázi hliníku
- odpovídající mzdové ohodnocení
- zajímavou, různorodou a zodpovědnou práci s možností profesního růstu
- týden dovolené navíc, závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění

Uzávěrka:

Zdroj: Interní materiály

Příloha č. 4 Kontingenční tabulky

Kontingenční tabulka č. 1

Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
internetové stránky Vaší organizace	muž	THP	5 let a více	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	1
Celkem				2
pracovní portály (jobs.cz, easy-prace.cz, pracomat.cz)	muž	THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
			THP	1 až 3 roky
Celkem				6
doporučení od známého	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	3
			5 let a více	5
		THP	3 až 5 let	1
			5 let a více	1
			žena	dělník
	5 let a více	1		
	Celkem			
byl/a jsem osloven/a zaměstnavatelem (personální agenturou)	muž	dělník	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
	žena	THP	5 let a více	2
Celkem				4
přihlásil/a jsem se sám/sama	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	1
			5 let a více	2
	žena	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	1
		THP	3 až 5 let	1
			Celkem	
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 1

Získal/a jste prostřednictvím nabídky práce dostatek informací o volném pracovním místě?	Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?	Které informace Vám v nabídce práce chyběly?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	pracovní portály		muž	THP	3 až 5 let	1
					méně než 1 rok	1
			žena	dělník	3 až 5 let	1
					méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1		
	Celkem					5
	osloven/a organizací		žena	THP	5 let a více	2
Celkem					2	
Celkem						7
spíše ano	pracovní portály		muž	THP	1 až 3 roky	1
	Celkem					1
	osloven/a organizací		muž	dělník	1 až 3 roky	1
					3 až 5 let	1
	Celkem					2
Celkem						3
spíše ne	internetové stránky Vaší organizace	výše platu	muž	THP	5 let a více	1
		náplň práce	žena	dělník	1 až 3 roky	1
	Celkem					2
Celkem						2
Celkový součet						12

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 3

Z jakého důvodu jste reagoval/a na tuto nabídku práce?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
potřeba zaměstnání	muž	dělník	1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	4
			5 let a více	2
		THP	1 až 3 roky	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	3
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
5 let a více			2	
Celkem				23
změna stávajícího zaměstnání	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	1
			5 let a více	5
		THP	méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	1
Celkem				12
finanční ohodnocení	muž	dělník	5 let a více	4
		THP	5 let a více	2
	žena	dělník	3 až 5 let	1
Celkem				7
blízkost bydliště	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	3
			5 let a více	3
	žena	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
		THP	5 let a více	1
Celkem				15
zajímavá nabídka práce	muž	THP	3 až 5 let	2
			5 let a více	1
	žena	dělník	3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
Celkem				6
možnost kariérního růstu	muž	THP	5 let a více	1
	žena	THP	3 až 5 let	1
Celkem				2
dobré jméno společnosti	žena	dělník	méně než 1 rok	1
Celkem				1
Celkový součet				66

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.4

Jak dlouho trvalo, než jste obdržel/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
jeden den	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	1
			5 let a více	1
		THP	5 let a více	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
		THP	5 let a více	1
Celkem				13
týden	muž	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	3
			5 let a více	4
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	1
Celkem				19
dva týdny	muž	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	1
	žena	dělník	3 až 5 let	1
Celkem				5
měsíc	muž	dělník	5 let a více	1
Celkem				1

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 5

Byly v pozvánce k pohovoru uvedeny všechny potřebné informace (místo a čas konání pohovoru, požadované dokumenty apod.)?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
ano	muž	dělník	1 až 3 roky	9
			3 až 5 let	5
			5 let a více	7
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	2
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	2
Celkem				39
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 6

Jakou metodu či formu procesu výběru jste obsolvoval/a?	Jaké je Vaše pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
výběrový pohovor	muž	dělník	1 až 3 roky	9
			3 až 5 let	5
			5 let a více	6
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	3
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
5 let a více			2	
Celkem				38
testování odborné způsobilosti na danou pracovní pozici	muž	dělník	3 až 5 let	2
			5 let a více	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
	5 let a více		1	
	žena	dělník	3 až 5 let	1
		THP	5 let a více	1
Celkem				8
Celkový součet				47

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 7

Kolika výběrových pohovorů jste se zúčastnil/a?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
1	muž	dělník	1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	4
			5 let a více	5
		THP	1 až 3 roky	1
			5 let a více	2
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
Celkem				24
2	muž	dělník	1 až 3 roky	3
			5 let a více	1
		THP	3 až 5 let	2
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	3 až 5 let	1
		THP	3 až 5 let	1
			5 let a více	2
Celkem				11
3	muž	dělník	3 až 5 let	1
			5 let a více	1
	žena	THP	1 až 3 roky	1
Celkem				3
více než 3	muž	dělník	1 až 3 roky	1
Celkem				1
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 8

Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
pouze personalista	muž	dělník	1 až 3 roky	1
			5 let a více	1
	žena	dělník	5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
Celkem				4
personalista a jednatel	muž	dělník	5 let a více	1
Celkem				1
personalista a přímý nadřízený	muž	dělník	1 až 3 roky	8
			3 až 5 let	5
			5 let a více	5
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	2
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	2
Celkem				34
další osoby	muž	dělník	1 až 3 roky	1
		THP	5 let a více	1
Celkem				2
Celkový součet				41

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 9

Představily se Vám osoby, které výběrový pohovor vedly?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
ano	muž	dělník	1 až 3 roky	9
			3 až 5 let	5
			5 let a více	7
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	2
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	2
Celkem				39
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 10

Byl/a jste dostatečně seznámen/a s volným pracovním místem?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	5
			5 let a více	5
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
Celkem				27
spíše ano	muž	dělník	1 až 3 roky	5
			5 let a více	2
		THP	3 až 5 let	1
			5 let a více	2
	žena	THP	5 let a více	2
Celkem				12
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 11

Byly osoby vedoucí výběrový rozhovor připraveny?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	dělník	1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	4
			5 let a více	4
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	2
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	3 až 5 let	1
Celkem				27
spíše ano	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	1
			5 let a více	3
		THP	méně než 1 rok	1
	žena	THP	1 až 3 roky	1
			5 let a více	2
Celkem				12
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 12

Byly vám pokládány diskriminační otázky u výběrového pohovoru?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
ne	muž	dělník	1 až 3 roky	9
			3 až 5 let	5
			5 let a více	5
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	2
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	2
Celkem				37
ano	muž	dělník	5 let a více	2
Celkem				2
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 13

Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy u pohovoru?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	dělník	1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	5
			5 let a více	4
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	1
Celkem				28
spíše ano	muž	dělník	1 až 3 roky	4
			5 let a více	3
		THP	3 až 5 let	1
			5 let a více	1
	žena	dělník	3 až 5 let	1
		THP	5 let a více	1
Celkem				11
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 14

Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše dotazy?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	3
			5 let a více	2
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	2
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
5 let a více	1			
Celkem				23
spíše ano	muž	dělník	1 až 3 roky	6
			3 až 5 let	2
			5 let a více	5
		THP	méně než 1 rok	1
	žena	dělník	3 až 5 let	1
		THP	5 let a více	1
Celkem				16
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 15

Jak dlouho probíhal výběrový pohovor?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
zhruba 10 minut	muž	dělník	1 až 3 roky	7
			3 až 5 let	1
		5 let a více	4	
	THP	méně než 1 rok	1	
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	1
5 let a více			1	
Celkem				18
zhruba 30 minut	muž	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	4
			5 let a více	3
		THP	3 až 5 let	1
			5 let a více	1
	žena	dělník	3 až 5 let	2
			méně než 1 rok	1
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	2
Celkem				18
zhruba 60 minut	muž	THP	3 až 5 let	1
Celkem				1
déle jak hodinu	muž	THP	1 až 3 roky	1
			5 let a více	1
Celkem				2
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 16

Jak byste zhodnotil/a atmosféru pohovoru?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
neutrální	muž	dělník	1 až 3 roky	5
			5 let a více	3
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			5 let a více	2
			méně než 1 rok	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
		THP	1 až 3 roky	1
Celkem				16
příjemná	muž	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	5
			5 let a více	4
			6 let a více	1
		THP	2 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
		THP	3 až 5 let	1
			5 let a více	2
Celkem				24
stresující	muž	dělník	1 až 3 roky	1
Celkem				1
Celkový součet				41

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 17

Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového řízení?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí	
výsledek mi byl sdělen ihned po skončení výběrového řízení	muž	dělník	1 až 3 roky	2	
			3 až 5 let	1	
			5 let a více	2	
	žena	THP	5 let a více	1	
			3 až 5 let	2	
			5 let a více	1	
Celkem				9	
den	muž	dělník	1 až 3 roky	1	
			3 až 5 let	1	
			5 let a více	2	
	žena	dělník	1 až 3 roky	3	
			THP	5 let a více	1
			Celkem		
týden	muž	dělník	1 až 3 roky	4	
			3 až 5 let	3	
			5 let a více	2	
		THP	1 až 3 roky	1	
			3 až 5 let	1	
	žena	dělník	3 až 5 let	1	
			méně než 1 rok	1	
		THP	3 až 5 let	1	
			5 let a více	1	
Celkem				15	
dva týdny	muž	dělník	1 až 3 roky	2	
		THP	3 až 5 let	1	
			5 let a více	1	
Celkem				4	
déle jak dva týdny	muž	dělník	5 let a více	1	
		THP	méně než 1 rok	1	
	žena	THP	1 až 3 roky	1	
Celkem				3	
Celkový součet				39	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č.18

Shodují se informace o pracovním místě získané při výběrovém pohovoru se skutečností?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	dělník	1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	2
			5 let a více	3
		THP	5 let a více	1
	žena	dělník	1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
			méně než 1 rok	1
	THP	3 až 5 let	1	
Celkem				16
spíše ano	muž	dělník	1 až 3 roky	7
			3 až 5 let	2
			5 let a více	4
		THP	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	2
			5 let a více	1
	méně než 1 rok		1	
	žena	dělník	3 až 5 let	1
		THP	1 až 3 roky	1
5 let a více			2	
Celkem				22
spíše ne	muž	dělník	3 až 5 let	1
Celkem				1
Celkový součet				39

Zdroj: Vlastní zpracování